



Dipartimento  
per le politiche della famiglia  
Presidenza del Consiglio dei ministri

ISTITUTO  
PER LA  
RICERCA  
SOCIALE

irs



ReFlex

LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE

# IL PROGETTO REFLEX: LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE



RAPPORTO FINALE

IRS - ISTITUTO PER LA RICERCA SOCIALE



This project is funded by the Rights, Equality  
and Citizenship Programme of the European Union.

Il progetto ReFlex (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) è finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma REC - Right, Equality and Citizenship (2014-2020) contratto n° 881621.

I contenuti di questo rapporto rappresentano i punti di vista dei partner progettuali e sono di loro esclusiva responsabilità. La Commissione europea non si assume alcuna responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni che contiene.

# INDICE

Premessa.....	5
Introduzione.....	6
<b>1. Approcci e metodi per il welfare aziendale.....</b>	<b>8</b>
1.1 Il contesto europeo.....	9
1.2 Le diverse fasi evolutive del welfare aziendale in Italia.....	13
1.2.1 La prima fase evolutiva: Il welfare degli imprenditori illuminati e le basi per il welfare territoriale.....	13
1.2.2 La seconda fase evolutiva: la Responsabilità Sociale di Impresa.....	14
1.2.3 La terza fase evolutiva: valorizzazione del lavoro femminile e conciliazione.....	15
1.2.4 La quarta fase evolutiva: "Secondo welfare e welfare aziendale dei giorni nostri".....	16
1.2.5 Il welfare condiviso.....	17
1.2.6 Il welfare territoriale.....	18
1.3 Dai modelli agli interventi: il welfare aziendale oggi.....	19
<b>2. Il progetto ReFlex e la community del welfare aziendale: il percorso realizzato con le imprese.....</b>	<b>22</b>
2.1 Una fotografia dei più significativi beni e servizi di welfare aziendale.....	24
2.1.1 L'analisi dei bisogni.....	25
2.1.2 La mappatura delle esperienze realizzate.....	28
2.2 Lo scambio di esperienze e pratiche: i workshop.....	33
2.3 La applicazione digitale ed il supporto dell'intelligenza artificiale alla creazione della community.....	35
<b>3. Il racconto dell'esperienza realizzata.....</b>	<b>42</b>
3.1 La voce delle aziende coinvolte: il progetto video "Il ficcanaso".....	43
3.2 Brevi considerazioni di sintesi.....	45



# PREMESSA

Il Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri da anni è impegnato nell'individuazione e definizione delle priorità, degli obiettivi e delle azioni da mettere in campo per la migliore attuazione delle politiche familiari nel nostro Paese. Nell'ambito delle sue competenze, il Dipartimento supporta l'Autorità politica nell'ambito di interventi volti a sostenere la genitorialità, valorizzare la crescita armoniosa e inclusiva dei figli, favorire la conciliazione della vita familiare con il lavoro, in particolare quello femminile, sostenendo lo sviluppo di strumenti per armonizzare le esigenze lavorative con quelle della cura dei nuovi figli, anche nell'ottica di una più equa condivisione del tempo di cura tra i genitori e di consapevole assunzione del nuovo ruolo genitoriale all'arrivo di un nuovo figlio.

Di particolare rilievo è il contributo alla realizzazione del nuovo Piano Nazionale per la famiglia, in corso di definizione, che costituirà il quadro conoscitivo, promozionale e orientativo degli interventi relativi all'attuazione dei diritti della famiglia per i prossimi anni a partire dal 2022, proponendo una serie di priorità tematiche su cui investire, ai diversi livelli di governo, per migliorare il welfare familiare e per valorizzare la funzione di coesione ed equità sociale delle famiglie.

Nella cornice di interventi delineata dalla legge 7 aprile 2022, n. 32, cd. "Family Act", che introduce, tra gli altri, obiettivi molteplici relativi al potenziamento delle misure volte a sostenere la genitorialità e a contrastare la denatalità, alla conciliazione della vita familiare con il lavoro di entrambi i genitori ed al sostegno del lavoro femminile, il Dipartimento ha già avviato una importante iniziativa volta alla promozione di misure organizzative per favorire il rientro al lavoro delle lavoratrici madri dopo il parto, attraverso la selezione dei migliori progetti di welfare aziendale.

Il rafforzamento del coinvolgimento del mondo delle imprese nel cambiamento, non solo operativo ma soprattutto culturale, si pone come fattore cruciale per sviluppare e rafforzare un proficuo rapporto e confronto pubblico-privato in cui le imprese possano esprimere la loro funzione sociale come coprotagoniste nell'obiettivo di conciliazione dei tempi di cura della famiglia e dei tempi di lavoro, nell'ottica di un contributo fondamentale per lo sviluppo equilibrato e sostenibile del Paese.

In tale contesto, il Dipartimento per le Politiche della Famiglia ha investito risorse e competenze nel progetto ReFlex che rappresenta un'importante occasione per contribuire alla diffusione tra le aziende – anche le più piccole – la cultura della conciliazione vita-lavoro e dei servizi di welfare aziendale, in un'ottica di incremento del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e, di conseguenza, della produttività sul lavoro.

Il Progetto ReFlex ha avuto la capacità di riattivare il dialogo tra il pubblico e il privato sul tema delle politiche di sostegno alle famiglie, un dialogo che prelude ad una collaborazione da rafforzare nei prossimi anni e quanto mai necessaria se pensiamo al futuro delle politiche familiari nel nostro Paese.

**Ilaria Antonini**

Capo del Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri

# INTRODUZIONE

Il progetto ReFlex (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di donne e uomini, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità.

Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri; partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

L'obiettivo del progetto ReFlex è quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che possa porsi in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano anche attraverso la presenza di un applicativo digitale impostato per sfruttare le potenzialità dell'intelligenza artificiale.

A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata attraverso l'attuazione di attività di studio e ricerca, attività formative, informative e di sensibilizzazione, l'attivazione di specifiche campagne di comunicazione (attraverso i canali social del progetto e newsletter dedicate) e lo scambio di buone pratiche e informazioni tra alcune fra le principali imprese italiane.

Il progetto si è aperto con un articolato lavoro di ricerca e studio volto a fornire il quadro di riferimento normativo e di policy, nonché gli approcci e i modelli in cui il welfare aziendale si è sviluppato. A tale attività è seguito un puntuale approfondimento sul campo delle iniziative già attuate da un campione sperimentale di imprese che si è sostanziato in una serie di interviste telefoniche e in successivi scambi e approfondimenti per raccogliere le informazioni necessarie per offrire una fotografia dei più significativi beni e servizi di welfare aziendale oggi offerti dalle imprese coinvolte.

Si è trattato di una mappatura che ha raccolto e sistematizzato le esperienze che le aziende hanno considerato più rilevanti nel contesto delle specifiche misure di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e supporto alla genitorialità. Le pratiche mappate sono state raccolte in un Catalogo che ha rappresentato la base informativa per il sistema informatico del progetto (applicativo digitale).

Le esperienze mappate non hanno sicuramente inteso esaurire il panorama di tutte le iniziative in campo, bensì offrire una significativa e solida base per proseguire con le attività del progetto che si sono sostanziate nella realizzazione di specifici studi di caso, attivati che per favorire la trasferibilità e sostenibilità delle azioni intraprese. La realizzazione degli studi di caso si è concentrata sull'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative già svolte in azienda per tutto il personale o per gruppi speci-

fici di lavoratrici e lavoratori. Allo stesso tempo ha consentito di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti dalle esperienze già in essere, in maniera tale evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

Il percorso intrapreso con le imprese ha agevolato anche la creazione di una community sul welfare aziendale, anch'essa nutrita dallo scambio di esperienze e buone pratiche con riferimento a quelle mappate singolarmente nella precedente azione del progetto, con l'obiettivo principale di mettere a punto un sistema di rete fra le aziende che promuova le specificità aziendali. Lo scambio di esperienze è stato favorito attraverso la progettazione e implementazione di workshop e laboratori tematici che hanno rappresentato la possibilità di promuovere una partecipazione ampia di imprese di diversi territori e settori per utilizzare e valorizzare al meglio il know-how già presente e favorire lo sviluppo di pratiche di confronto/scambio fra le stesse anche attraverso i social di progetto e gli altri strumenti di comunicazione implementati.

La modellizzazione degli strumenti a supporto delle imprese in materia di conciliazione e supporto alle famiglie ha visto anche la predisposizione di un applicativo digitale che, grazie al supporto dell'intelligenza artificiale, consente di sviluppare modelli previsionali in relazione alle possibili misure e servizi di welfare aziendale che possono essere suggeriti alle diverse aziende in considerazione delle loro specifiche caratteristiche come, ad esempio, il settore economico, la localizzazione, le dimensioni aziendali.

Il progetto ReFlex ha sviluppato una intensa e costante collaborazione con e tra le imprese con l'obiettivo di contribuire fattivamente alla promozione di un maggior equilibrio tra vita professionale e vita privata, a partire dalla valorizzazione delle esperienze realizzate nelle imprese che hanno aderito al progetto, ma a vantaggio di tutte quelle che riconoscono il valore dell'attenzione rivolta alle persone che vi lavorano ed al loro benessere.

Ciò spinge le imprese a costruire un clima aziendale accogliente e positivo, nel quale alle esigenze delle persone viene dato ascolto e risposte. L'attivazione di un sistema di welfare aziendale integrato che prevede la messa in campo di diverse misure volte a supportare l'armonizzazione tra vita professionale e vita personale diventa quindi uno strumento altamente importante per creare un circuito virtuoso in grado di sostenere il non sempre facile equilibrio tra le esigenze della vita professionale e le esigenze della vita personale, facendo in modo che il positivo svolgersi dell'una migliori lo svolgersi dell'altra e viceversa.

Tra i principali risultati del progetto ReFlex è quindi fondamentale evidenziare la diffusione di una più forte consapevolezza di come il welfare aziendale possa contribuire a migliorare in una logica win-win il senso di appartenenza delle persone, alle quali viene consentito di svolgere la propria attività lavorativa sentendosi parte di un gruppo, in un clima di tutela delle proprie esigenze. Questo comporta un ritorno per l'azienda in termini di fidelizzazione del dipendente e di miglioramento della produttività, oltre che di rafforzamento della positività del clima aziendale.

È proprio su questa logica di reciproco vantaggio e su questo circolo virtuoso che i partner del progetto vogliono fare leva per capitalizzare l'esperienza realizzata ed è proprio per sottolineare il valore aggiunto dell'adozione di questo punto di vista che si sviluppano le pagine che seguono che intendono raccontare i più rilevanti risultati del progetto ReFlex.

# **APPROCCI E METODI PER IL WELFARE AZIENDALE**

**CAPITOLO 1**

## 1.1 IL CONTESTO EUROPEO

Il welfare aziendale per il quale, ad oggi, non esiste una definizione normativa una specifica disciplina organica, viene, in estrema sintesi, fatto coincidere con l'insieme di benefit, facility e servizi alla persona ideati e forniti per diminuire le preoccupazioni dei lavoratori e migliorarne la qualità della vita in modo completo, cioè sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.

Le politiche di welfare aziendale rientrano in ciò che la Commissione europea definisce *Corporate Social Responsibility*, riprendendo un concetto altrimenti noto in letteratura come "Responsabilità sociale di impresa"<sup>1</sup>(RSI) usato per riferirsi agli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente.

La *Corporate Social Responsibility* fu definita per la prima volta dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001<sup>2</sup> come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". La nozione è stata, poi, successivamente riesaminata e superata con la "Strategia rinnovata dell'UE sulla Responsabilità sociale d'impresa" del 2011<sup>3</sup> che ha posto l'attuale definizione di "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". Tale concetto risulta affine a quello di *Responsible Business Conduct*, definito dall'OCSE come il dovere delle aziende europee di prevenire, gestire e mitigare qualsiasi impatto negativo che possono causare anche all'interno della loro catena di fornitura globale.

Il concetto di responsabilità sociale di impresa si ritrova anche nei Principi Guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani del 2011 (*UN Guiding Principles on business & human rights*), promosse dall'OCSE nelle sue Linee Guida e che anche l'UE, dal 2015, si è impegnata ad implementare<sup>4</sup>. Tali Principi Guida definiscono le imprese commerciali come organi specializzati della società, e in quanto tali tenuti al rispetto dei diritti umani nonché di tutte le leggi applicabili.

Attraverso tali linee guida e orientamenti, la responsabilità sociale delle imprese ha assunto una pragmaticità operativa precedentemente sconosciuta, in modo che i comportamenti etici e socialmente responsabili delle imprese entrino sempre più direttamente nella cosiddetta catena del valore, prospettandosi l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile per la collettività. È stato abbandonato il precedente approccio meramente soggettivo delle imprese (sul modello della cosiddetta teoria degli *stakeholder*) in vista di un concetto di *creazione di valore condiviso*, all'interno del quale alle imprese è riconosciuto un ruolo di fondamentale attore nel contribuire al benessere sociale.

In più occasioni<sup>5</sup>, la Commissione europea ha inoltre auspicato che lo sviluppo della RSI sia guidato dalle imprese stesse, riconoscendo alle autorità pubbliche e alle organizzazioni internazionali solo un ruolo di sostegno attraverso una combinazione di

1. Tale concetto risale alla teoria degli *stakeholder* sviluppata da R.E. Freeman nel saggio *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, London 1984.
2. Cfr. Commissione delle Comunità europee, *Libro Verde- "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, COM(2001)366.
3. Cfr. Comunicazione della Commissione europea, "Strategia rinnovata dell'Ue per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese", COM(2011)681.
4. "Piano di azione dell'UE per i diritti umani e la democrazia" adottato dal Consiglio dell'UE nel 2015 e intitolato "Mantenere i diritti umani al centro dell'azione dell'UE".
5. Cfr. Commissione europea, *Documento di riflessione: Verso un'Europa sostenibile entro il 2030*, cit.. In particolare, cfr. la sezione dedicata alla "Condotta responsabile e responsabilità sociale delle imprese e nuovi modelli di impresa", pp. 26 e ss.

misure politiche volontarie e, ove necessario, di regolamentazione complementare al fine, ad esempio, di promuovere la trasparenza; creare incentivi di mercato per comportamenti responsabili delle imprese e garantire la rendicontabilità aziendale.

Nell'ottica della creazione di valore condiviso, la Commissione europea incoraggia le imprese ad adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale di impresa e ad esplorare le opportunità per lo sviluppo di servizi e modelli innovativi che contribuiscano al benessere della società e che portino a maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro.

In questo contesto, negli ultimi anni, a livello europeo si è registrata una importante tendenza verso la **valorizzazione del tema della parità di genere e della conciliazione tra la vita professionale e quella familiare all'interno dei processi di gestione aziendale.**

Un concetto ampio, che abbraccia tutte quelle misure di *welfare* aziendale volte a promuovere un equilibrio adeguato e proporzionato tra i diversi aspetti della vita del lavoratore, al fine di aumentare la qualità del tempo fuori dal lavoro, nonché promuovere una ripartizione più equa delle responsabilità familiari tra donne e uomini.

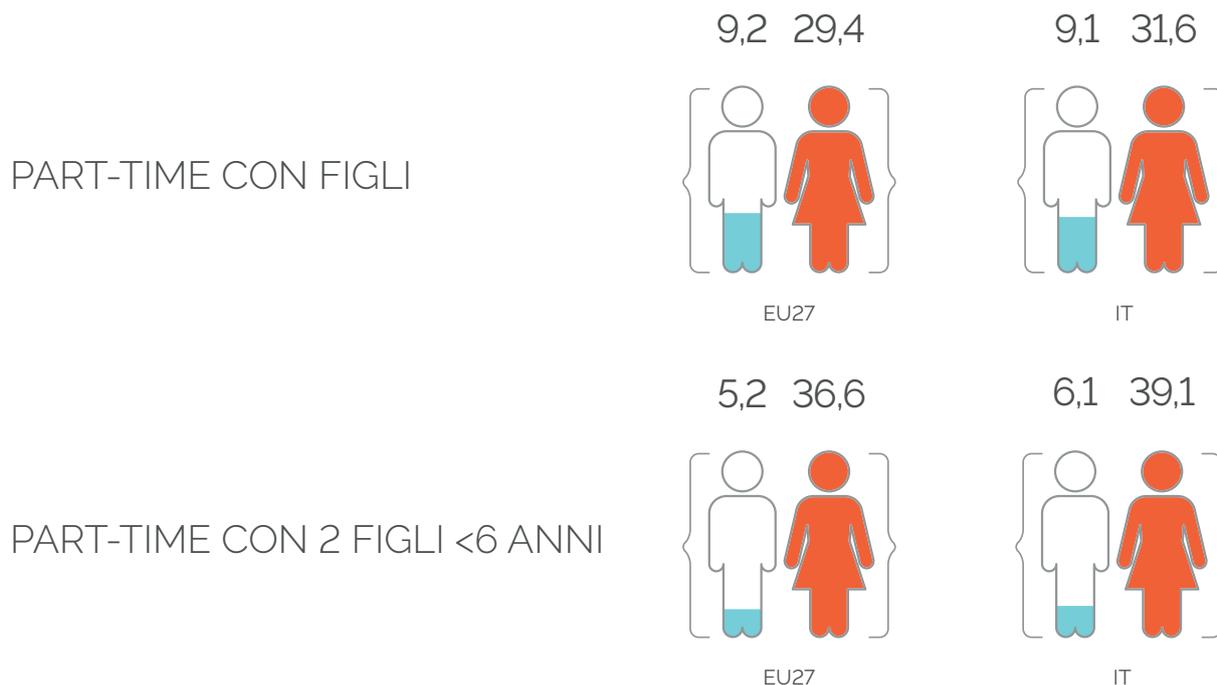
I cambiamenti culturali degli ultimi decenni hanno prodotto un aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro al quale non si è però accompagnata una parallela ridefinizione delle responsabilità familiari a livello sociale.

Nel mercato del lavoro della maggior parte dei Paesi europei (EU27), le donne sono ancora gravemente sottorappresentate, dal momento che il tasso di occupazione femminile non raggiunge il 65%, seppure in crescita dopo un inevitabile calo che è seguito all'inizio della pandemia (61,5 nel secondo trimestre del 2020) a fronte dell'obiettivo – definitivamente non raggiunto – del 75% promosso dalla strategia Europa 2020<sup>6</sup> e di un valore per gli uomini di dieci punti percentuali più elevato<sup>7</sup>. Inoltre, nei Paesi europei si registra un ricorso al lavoro a tempo parziale molto più accentuato da parte delle donne rispetto agli uomini. Il divario di genere nei livelli di occupazione è particolarmente rilevante quando le famiglie hanno figli, il che riflette la difficoltà per le donne di conciliare la cura dei figli e le responsabilità di assistenza con l'attività professionale (il 29,4% delle donne contro il 9,2% degli uomini). In Italia il divario è ancora più marcato e si accentua nel caso di figli con meno di 6 anni.

6. Cfr. la relazione del Parlamento europeo concernente *La creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*, (2016/2017(INI)), considerando lett. k).

7. Elaborazione IRS – Istituto per la Ricerca Sociale su dati Eurostat, *Indagine sulle forze di lavoro*.

Percentuale di occupati part-time (EU-27-IT) per sesso e figli. Anno 2021



Fonte: Elaborazioni IRS su dati Eurostat – Indagine sulle forze lavoro

In questo senso, l'assenza di misure volte a conciliare l'attività professionale e le responsabilità di assistenza familiare tende a incidere in maniera sproporzionata sulle donne<sup>8</sup>.

Alcuni studi<sup>9</sup> hanno inoltre sottolineato come la pandemia da Covid-19 abbia esacerbato questa situazione. Ad esempio, la chiusura delle scuole e di altre strutture di assistenza durante la pandemia ha reso particolarmente difficile la conciliazione tra vita lavorativa e responsabilità di cura per molti lavoratori, ma in particolare per le donne con bambini. I dati hanno evidenziato come per le dinamiche occupazionali per tutto il 2020 sia possibile osservare un forte impatto a breve termine, con effetti "cicatrizzanti" potenzialmente duraturi, in particolare sulle carriere delle donne<sup>10</sup>. Più nel dettaglio, nella prima ondata della pandemia un impatto rilevante lo hanno avuto gli occupati a tempo determinato, gli autonomi e gli occupati part-time, tutte categorie nelle quali la componente femminile è prevalente<sup>11</sup>. Le donne sono inoltre state esposte a una disoccupazione più duratura, con un conseguente allargamento del divario di genere; quando disoccupate, le donne tendono a diventare inattive più spesso degli uomini disoccupati nella maggioranza degli Stati membri dell'UE. In particolare le esigenze di cura e le responsabilità familiari emergono per le donne come il motivo principale per non perseguire la ricerca del lavoro.

Alla luce degli obiettivi di parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini, come rappresentato dal quinto principio del Global Compact per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, nonché dai principi 2 e 9 del Pilastro europeo dei diritti sociali del 2017, l'attua-

8. Studi dell'Eurofound evidenziano che in media le donne lavoratrici svolgono attività di cura familiari per 22 ore alla settimana, mentre per gli uomini rappresentano meno di 10 ore, cfr. EUROFOUND, *Sixth European Working Conditions Survey*, pp. 114 e ss.

9. EIGE, *Gender equality and the socio-economic impact of the Covid-19 pandemic*, 2021.

10. ILO (International Labour Organization), 'Preventing exclusion from the labour market: tackling the Covid-19 youth employment crisis', policy brief, International Labour Office, Geneva, 2020b.

11. EIGE, *Gender Equality Index 2020 – Digitalisation and the future of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg (2020b).

zione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un'istanza improrogabile che richiede pertanto anche l'impegno proattivo delle stesse aziende nella prospettiva di una cooperazione trasversale, da parte di tutti gli attori dell'economia e della società, al fine di realizzare uno sviluppo sociale ed economico sostenibile.

Il diritto alla conciliazione vita – lavoro è stato riconosciuto come un diritto fondamentale in più occasioni dalle istituzioni dell'UE. Da ultimo, con la direttiva europea n. 1158/2019 della quale gli stati membri devono recepire le disposizioni nel diritto nazionale entro il 2 agosto 2022, sono stati introdotti nuovi diritti e rafforzati quelli già esistenti in materia di congedi parentali e per responsabilità di assistenza familiare, e previste modalità di lavoro flessibile per i genitori lavoratori. Tale direttiva, sebbene si rivolga ai governi degli Stati membri, non manca di accennare al ruolo fondamentale delle imprese europee nell'implementazione di tali misure.

È diventato pertanto cruciale per le aziende europee la capacità di promuovere e sviluppare interventi in grado di conciliare le esigenze produttive con quelle del benessere dei lavoratori, nonché di riconoscere e valorizzare le differenze di genere, anche in una prospettiva di maggiore efficienza, e di vantaggio economico e competitivo.

La flessibilità nelle modalità di esecuzione delle attività lavorative e la scelta dei luoghi di lavoro rappresentano misure che possono contribuire fortemente a migliorare l'equilibrio tra l'attività professionale e la vita familiare dei lavoratori, nonché a promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Inoltre la disponibilità di congedi parentali, e in particolare la loro fruizione da parte dei padri, ha notevoli effetti sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, poiché allevia parte delle responsabilità di assistenza che in gran parte gravano sulle madri e consente quindi alle donne un ritorno più agevole al mercato del lavoro.

Anche la disponibilità di modalità di lavoro flessibili – quali il telelavoro, l'orario flessibile, l'orario ridotto e il lavoro in condivisione – svolge un ruolo fondamentale. Nel contempo, la trasformazione digitale dell'economia nonché i vincoli imposti dalla pandemia da Covid-19 stanno accelerando la ridefinizione delle modalità secondo cui le persone lavorano o svolgono attività imprenditoriali, dando vita a nuove opportunità di lavoro a distanza, di maggiore autonomia e di flessibilità, che possono essere utilizzate per armonizzare meglio il lavoro e gli impegni familiari.

Peraltro, per garantire efficacemente l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare, è importante che la flessibilità sia favorevole ai dipendenti, vale a dire che i lavoratori possano mantenere il controllo sul regime dell'orario di lavoro e possano disporre in conformità alla fase della vita in cui si trovano. In questo senso, è stato ritenuto opportuno<sup>12</sup> che le strategie aziendali in materia di conciliazione tra vita professionale e vita privata integrino un approccio basato sul ciclo di vita del lavoratore (un approccio c.d. *life-course*), che tenga conto delle diverse fasi di vita e di carriera in cui si trova il lavoratore, secondo una visione olistica della vita del dipendente. Tale orientamento, nella maggioranza dei casi, mira al mantenimento del posto di lavoro fino ad età inoltrata e si riflette in una maggiore produttività per l'azienda a fronte di una riduzione dell'assenteismo e di una maggiore produttività del lavoratore.

---

12. Cfr ad esempio, la relazione del Parlamento europeo concernente *La creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*, cit., al principio generale n. 12.

## 1.2 LE DIVERSE FASI EVOLUTIVE DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

In questo ultimo decennio il tema del welfare aziendale è entrato a pieno titolo anche nel dibattito italiano e, negli anni recenti, tale visibilità è stata ulteriormente rafforzata da alcune importanti misure normative<sup>13</sup> che ne hanno evidenziato anche la vantaggiosità dal punto di vista fiscale e non solo dal punto di vista delle politiche strategiche e di responsabilità sociale delle aziende.

Tuttavia, in verità, il welfare aziendale è un fenomeno di ben più antica data, in quanto nasce e si afferma già all'inizio del secolo scorso, come iniziativa autonoma di imprenditori illuminati che hanno intrapreso e sperimentato politiche e interventi finalizzati a migliorare le condizioni di vita e di benessere dei propri dipendenti e, spesso, delle loro famiglie<sup>14</sup>.

Questa caratterizzazione (iniziativa autonoma ed estensione dei servizi alle famiglie del personale) è pienamente presente anche oggi, se pur integrata anche da altre forme e modalità attuate attraverso la contrattazione e/o attraverso accordi con le Istituzioni locali.

È interessante, però, osservare come il welfare aziendale di oggi sia il frutto di un percorso che non è stato e non è lineare, nel senso che durante questi decenni, si è sviluppato (e si sviluppa tuttora) “*adattandosi*”, per così dire, ai bisogni del momento storico, del contesto geografico, delle caratteristiche delle comunità locali nelle quali operano le aziende. Un “adattamento”, dunque, che non è sempre sequenziale, ma dove, anzi, si possono osservare periodiche “riproposizioni” di approcci e modalità di intervento già sperimentate in passato. Un “adattamento” che ha coinvolto e coinvolge le tipologie di interventi e servizi messi in atto, le relazioni tra i diversi attori in campo, le “parole chiave” e la narrazione stessa di quanto viene realizzato.

In linea generale nel processo di sviluppo del welfare italiano, si possono identificare almeno *quattro fasi evolutive* che hanno assunto, di volta in volta, una visibilità e attenzione distintive, pur continuando a convivere e coesistere anche nella realtà odierna<sup>15</sup>.

Di seguito, per una più corretta lettura e inquadramento delle forme attuali di welfare aziendale, una breve sintesi di questo percorso evolutivo con una esemplificazione dei modelli che si sono affermati.

### 1.2.1 LA PRIMA FASE EVOLUTIVA: IL WELFARE DEGLI IMPRENDITORI ILLUMINATI E LE BASI PER IL WELFARE TERRITORIALE

In questa prima fase assistiamo al tentativo di affermare un modello nuovo e diverso di fabbrica attraverso interventi in campo *abitativo* (case per i dipendenti, dormitori per gli operai e convitti per le giovani operaie); *sanitario* (casse mutue di infortunio, malattia); *educativo e formativo* (scuole aziendali con accesso privilegiato per i figli dei dipendenti); *ricreativo* (servizi dopolavoristici a carattere ricreativo, sportivo e culturale). Un modello di welfare aziendale, dunque, in grado di attirare e conservare manodopera aumentandone la produttività e il consenso attraverso il contrasto ai mali (in primis la disoccupazione) prodotti dai processi di urbanizzazione e industrializzazione.

13. Per ulteriori approfondimenti si veda a questo proposito il materiale di approfondimento realizzato nell'ambito del progetto ReFlex e presente sul sito di progetto.

14. Per un approfondimento: Colombo S., Neri S., Pavolini E., *Interventi di welfare dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2013.

15. Oliva Daniela, “*Il perimetro di progettazione del welfare aziendale*” in Progettare un welfare aziendale condiviso (a cura di Marino Cavallo e Daniela Oliva), Clueb, 2017.

In questa prima fase si evidenzia il potenziale ruolo sociale che un'azienda può svolgere nei confronti dei propri dipendenti e, dunque, per la comunità locale dato che, come minimo, si può rilevare un coinvolgimento indiretto delle famiglie dei lavoratori coinvolti. Si tratta di un'azienda che è strettamente, quando non totalmente, identificata con il suo titolare o, ancor più correttamente, con la famiglia che detiene l'impresa, in un paese caratterizzato da una componente significativa di capitalismo familiare.

In questa prima fase, "l'imprenditore illuminato" decide in totale autonomia se e quali sono i bisogni di welfare dei propri dipendenti (e di quali, fra essi). Quali sono i bisogni e quali sono le soluzioni che ritiene di adottare.

Questo è stato il modello dominante per vari decenni e va sottolineato come l'appellativo di welfare aziendale riflettesse esattamente l'idea e la perimetrazione di tale policy riconducendola totalmente alla dimensione dell'iniziativa personale dell'imprenditore, anche là dove tale iniziativa avesse coinvolto e avesse pesanti (positivi) effetti benefici sul territorio e la comunità locale in cui l'azienda si trovava ad operare.

È solo intorno agli anni '80 che la fotografia (nel senso reale del termine) dell'imprenditore illuminato comincia ad essere affiancata dall'immagine (dal logo) dell'azienda come realtà in qualche misura autonoma e distinta, con una sua specifica responsabilità rispetto alla propria forza lavoro interna e rispetto al contesto territoriale e comunitario esterno. Comincia a prendere corpo il passaggio da un modello di "imprenditore illuminato" ad un modello di "responsabilità sociale di impresa".

### 1.2.2 LA SECONDA FASE EVOLUTIVA: LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR) definisce pienamente l'immagine e il ruolo riconosciuto alle aziende in questa seconda fase evolutiva del welfare aziendale: non solo organizzazioni produttive interessate essenzialmente al profitto, ma attori che possono (devono) partecipare alla vita del territorio e della comunità locale in cui operano. È interessante osservare come, anche in questa seconda fase, la riflessione sul tema del welfare aziendale si rifletta rispetto al territorio in cui l'azienda opera (alle istituzioni e alla comunità locale) e non, più in generale, rispetto al sistema di welfare pubblico, due entità distinte e che non entrano ancora in sinergia (né in collisione, peraltro). Non solo, in questa seconda fase evolutiva la dimensione più strettamente di welfare orientata ai bisogni e al benessere delle persone (dipendenti ed eventualmente loro famiglie, in particolare i figli) è decisamente marginale rispetto all'attenzione verso l'ambiente, la cultura, la dimensione sociale in senso generale e trasversale.

Come richiamato nelle pagine precedenti, nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea riconosce pienamente il ruolo della RSI fornendone una chiara e precisa definizione, oltre alla natura di "volontarietà" dell'impresa (non dell'imprenditore): "*Responsabilità Sociale di Impresa si intende l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*"<sup>16</sup>. Dieci anni dopo arriviamo ad una definizione più semplificata: "*la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*"<sup>17</sup>.

Sono gli anni in cui la RSI si afferma, a tutti gli effetti, come una specifica e distintiva politica aziendale che ha progressivamente perso quelle caratteristiche di welfare in senso stretto che

16. Commissione Europea, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18.7.2001 COM(2001) 366.

17. *Comunicazione sulla CSR* della Commissione Europea del 25 ottobre 2011.

pur l'hanno generata e sostenuta. Anche dal punto di vista organizzativo (dettaglio non irrilevante) la funzione aziendale viene distinta rispetto a quella di welfare (e, nelle esperienze più innovative ed evolute, di Diversity Management) anche grazie alla sua innata caratteristica di trasversalità rispetto ai settori di potenziale intervento.

Comincia a prendere corpo un modello in cui alle politiche di Responsabilità Sociale di Impresa tornano ad affiancarsi tematiche più attente al benessere dei dipendenti, ma questa volta l'accento non è più quello "sociale" e, in qualche misura, "di classe". Questa volta l'attenzione è rivolta ad una parte ben precisa di dipendenti (o, meglio, potenziali dipendenti). Ai temi della RSI si affiancano le politiche di pari opportunità di genere e, dunque, in una visione ancora tradizionale di famiglia, di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

### 1.2.3 LA TERZA FASE EVOLUTIVA: VALORIZZAZIONE DEL LAVORO FEMMINILE E CONCILIAZIONE

La transizione a questa terza fase è il frutto di una spinta politica esogena. Il tema delle pari opportunità di genere è, infatti, affrontato con forza nell'ambito delle politiche europee che prevedono linee dedicate (e anche ben finanziate) di intervento nel quadro dei Fondi strutturali a partire dalla programmazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006.

Il 2007 viene dichiarato "*Anno europeo delle pari opportunità per tutti*" ma, nella sostanza, l'attenzione è rivolta quasi esclusivamente a politiche e progetti orientati a promuovere e supportare la parità di genere nell'ambito della formazione e del lavoro. Nello specifico, la più parte delle risorse e delle politiche regionali si indirizza, di fatto, verso il finanziamento di progetti a sostegno della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, nella convinzione che la possibilità di "conciliare" sia la leva motivazionale per entrare nel mercato del lavoro (aumento, dunque, della partecipazione femminile al mercato del lavoro) e per non uscirne all'arrivo del primo figlio.

Questa fase di interesse delle politiche comunitarie (e, di conseguenza, anche di quella nazionale e regionali) a promuovere il lavoro femminile è pienamente sinergica con le concomitanti politiche di welfare aziendale che, consolidato l'impegno negli ambiti più affini ai temi della responsabilità sociale di impresa, riportano l'attenzione ai temi originari del benessere dei propri dipendenti e, sempre più spesso, delle loro famiglie.

È interessante osservare come, in questi anni, diventano sempre più frequenti le "contaminazioni" tra le politiche aziendali e quelle istituzionali. Sostenere la conciliazione significa, essenzialmente, occuparsi dei servizi di cura dei minori. Oltre agli asili aziendali, terreno tradizionale e privilegiato di relazione con le istituzioni locali, fioriscono progetti e dispositivi per supportare il lavoro femminile che si incrociano con le strategie delle imprese a favore del proprio personale femminile.

Ma in questi anni non osserviamo solo il positivo riemergere dell'attenzione nei confronti del lavoro femminile, sia pur ancora molto ancorato a modelli tradizionali che vedono il lavoro di cura privilegio e pertinenza delle donne. Nel 2008 cominciano ad affacciarsi i primi segnali della crisi economica che ha caratterizzato il decennio successivo.

Comincia a prendere corpo il passaggio da un modello di politiche di conciliazione ad un modello di politiche di welfare aziendale nelle forme note oggi. In un certo senso si ritorna alle origini, ma questa volta, accanto agli imprenditori illuminati (che rappresentano, comunque, un elemento ancora molto significativo del fenomeno), hanno un ruolo strategico anche le istituzioni.

## 1.2.4 LA QUARTA FASE EVOLUTIVA: “SECONDO WELFARE E WELFARE AZIENDALE DEI GIORNI NOSTRI”

La crisi economica del 2008 ha fatto esplodere una serie di problematiche sociali già all’attenzione politica e che, più recentemente, la crisi pandemica legata al Covid-19 ha sicuramente accelerato ed aggravato. Le ragioni di tale crisi sono molteplici, ma si possono individuare alcune macro-dinamiche che più di altre mettono in evidenza la difficoltà, per lo Stato, di far fronte a questi aumentati e, in parte, nuovi bisogni sociali.



Comincia ad affermarsi, nel dibattito, il paradigma del “Secondo Welfare”, ovvero di “un mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, fornito da una vasta gamma di attori economici e sociali, collegati in reti dal forte ancoraggio territoriale, che vanno progressivamente affiancandosi al Primo Welfare di natura pubblica”.

Il panorama degli attori che vengono ricompresi nel paradigma del Secondo Welfare è vasto: enti pubblici, banche e assicurazioni, fondazioni, cittadini e famiglie, enti bilaterali, società di mutuo soccorso, centri medici, terzo settore e volontariato, parti sociali, *imprese*. Queste ultime, attraverso il welfare aziendale hanno assunto un ruolo sempre più dominante e visibile fino ad essere considerate, di fatto, il “Terzo Welfare”.

Una spinta significativa e senz’altro fondamentale in tale direzione è stata data proprio dallo Stato attraverso il riconoscimento di una fiscalità che ha dato linfa vitale a quello che è stato definito un modello di Welfare contrattuale. Ovvero, a prescindere da chi assume l’iniziativa, l’elemento significativo in questo modello è che la definizione dei bisogni e delle soluzioni non è più solo prerogativa dell’imprenditore illuminato e/o dell’azienda, ma diventa patrimonio della contrattazione collettiva, sempre più spesso supportata da analisi dei bisogni che vedono la partecipazione diretta di lavoratori e lavoratrici.

L'evoluzione del welfare aziendale è fortemente condizionata dal contesto socio-politico: dalle forme “illuminate” e totalmente autonome centrate sull'idea che il benessere dei dipendenti coincide con il benessere dell'azienda, si è passati ad un welfare aziendale inserito nel più ampio tema dalla RSI che si è spesso collocata a valle, quando non “fuori” dai processi produttivi. Per tornare, oggi, all'idea che il welfare aziendale è, piuttosto, uno strumento utile a creare le condizioni per la creazione di un valore condiviso di benessere sociale, da un lato, e per la creazione di reti di protezione delle persone, dall'altro.

È questo un contesto in cui cominciano, sia pur faticosamente, a evolvere anche i modelli famigliari e, dunque, le politiche di conciliazione rivolte quasi esclusivamente alle donne, nella direzione della cosiddetta “*condivisione del lavoro di cura*” dove anche gli uomini cominciano ad essere presenti.

Nelle pagine che seguono vengono brevemente richiamati questi “altri modelli” di welfare aziendale (non necessariamente alternativi al modello contrattuale) per il diverso punto di vista che presentano e per l'interesse specifico che possono avere a supporto di una politica di sviluppo del welfare aziendale in grado di coinvolgere non solo imprese strutturate e di grandi dimensioni. Si tratta di “modelli” che si differenziano a seconda del ruolo degli attori coinvolti nel processo e che sono stati sperimentati sul campo ancor prima che teorizzati. È questo, un aspetto interessante che caratterizza tutta l'evoluzione delle politiche di welfare aziendale, ovvero, la teorizzazione e la modellizzazione “a posteriori” di iniziative e interventi che nascono sul territorio si sviluppano, si consolidano, si perdono e solo “dopo”, in funzione della loro diffusione e/o delle loro peculiarità, diventano oggetto di modellizzazione.

### 1.2.5 IL WELFARE CONDIVISO

Le imprese sono uno dei vari attori riconosciuti nel paradigma del Secondo Welfare ma, anche grazie all'importante intervento del legislatore in tema di fiscalità dei beni e servizi riconducibili all'area del welfare aziendale e al ruolo assunto dalla contrattazione collettiva<sup>18</sup>, le aziende sono diventate a pieno titolo una componente del sistema di welfare pubblico/privato italiano.

In particolare, a livello territoriale, si sono sviluppate diverse esperienze concrete finalizzate a definire i contorni di un *modello condiviso tra istituzioni pubbliche e singole aziende private* attraverso la messa a punto di beni e servizi fruibili sia dal personale interno che da cittadini dell'area in cui l'azienda opera.

La dimensione della “*condivisione*” riguarda il riconoscimento del benessere sociale (quindi, in primis, dei dipendenti) come uno degli obiettivi primari dell'impresa, anche attraverso un sostegno, una supplenza alle sempre più manifeste difficoltà del welfare pubblico. Non è un caso che la più parte delle esperienze riconducibili a questo modello riguardino la *co-progettazione* e la realizzazione di dispositivi volti a supportare i servizi di cura dei minori (asili aziendali con quote riservate sia per la popolazione aziendale che per i cittadini, centri estivi, progetti per il sostegno durante le vacanze scolastiche, ecc.) e i servizi di cura per le persone anziane.

In questo modello, in questa “comune visione” le aziende sono attori che, pur mantenendo, come ovvio, una forte autonomia decisionale nella definizione delle proprie po-

---

18. Non dimentichiamo che, tradizionalmente, le organizzazioni sindacali hanno sempre espresso significative perplessità sul tema del welfare aziendale per le disparità che crea tra i lavoratori e le lavoratrici in funzione delle diverse opportunità offerte (o, molto più spesso, non offerte) dalle imprese di diverse dimensioni, settori, collocazione geografica.

litiche e strategie di welfare aziendale, aprono all'idea di condividere analisi e soluzioni con le istituzioni in un quadro di ottimizzazione delle risorse con maggiore efficacia e massimizzazione degli interventi, ma anche con minori rischi di sovrapposizione su alcuni ambiti e carenza di copertura di altri.

Non è da sottovalutare, inoltre, il ruolo di garanzia che il rapporto con le Istituzioni offre alle imprese, da un lato, rispetto all'adeguatezza e alla qualità dei servizi. Dall'altro, rispetto alla valorizzazione delle iniziative delle imprese stesse connettendole ai bisogni del territorio in cui operano, in una logica di sviluppo e coesione sociale.

Il modello di welfare condiviso ha anche una sua evoluzione nella direzione di veri e propri programmi pubblici di welfare aziendale: programmi che di fatto hanno la finalità di orientare, pur nel rispetto dell'autonomia decisionale dell'azienda, la scelta dei beni e dei servizi da erogare. L'esperienza più nota di questa forma evoluta di welfare condiviso è rappresentata dal progetto *Family Audit* promosso dalla Provincia Autonoma di Trento e oggi riconosciuto anche dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia come dispositivo di Certificazione aziendale. Si tratta, in breve, di Linee Guida che, sullo schema tipico della certificazione di qualità, supportano le aziende nel processo di identificazione di obiettivi e iniziative che consentono di migliorare le esigenze di conciliazione vita privata/vita lavorativa.

Sulla questione della certificazione è importante ricordare che la recente legge 162/2021<sup>19</sup>, in vigore dal 3 dicembre 2021 ha introdotto la certificazione di parità di genere, attribuita alle aziende per attestare le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre i divari su opportunità di crescita, parità salariale a parità di mansioni, gestione delle differenze di genere e tutela della maternità. Le linee guida indicano le direzioni da intraprendere per avviare un "percorso sistemico di cambiamento culturale": dal semplice e puro rispetto dei principi costituzionali di parità e uguaglianza all'adozione di politiche economiche e fiscali mirate per favorire l'ingresso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro. La prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 definisce criteri, prescrizioni tecniche ed elementi funzionali alla certificazione di genere.

### 1.2.6 IL WELFARE TERRITORIALE

Le esperienze di welfare territoriale sono, come intuibile, molto modellate rispetto ai contesti nel quale si sono sviluppate. Si tratta, tuttavia, di un modello potenzialmente molto interessante in quanto nasce con l'intento di estendere le opportunità di attivare dispositivi di welfare aziendale al personale di piccole e medie imprese che, in genere, non hanno dimensioni e/o risorse sufficienti per attivare con efficacia questo tipo di dispositivi.

Le esperienze in corso, riconducibili a questo modello, presentano diversità significative e territorialmente profilate. In alcuni casi, si fondano su *Reti di impresa*<sup>20</sup> che condividono beni e servizi in modo da massimizzare efficacia e minimizzare i costi.

In altri casi il welfare territoriale ha, invece, come base delle *Intese territoriali* che, per l'appunto, prevedono l'attivazione di beni e servizi a favore del personale di aziende di medie e piccole dimensioni che non hanno una rappresentanza sindacale interna e, dunque, non riescono a usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa<sup>21</sup>.

19. Legge 5 novembre 2021, n. 162 Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo. (21G00175) (GU Serie Generale n.275 del 18-11-2021).

20. Le principali esperienze si sono sviluppate in Lombardia. Citiamo, a titolo esemplificativo, la Rete GIUNCA attivata nell'area del Pavese, ma altre sono operative in Emilia-Romagna e in Toscana. Sostanzialmente assenti nelle altre regioni.

21. Citiamo, a titolo esemplificativo, il caso del sistema cooperativo lombardo promosso da AGCI e UIL, Confcooperative, Legacoop, Cgil, CISL che ha siglato un'Intesa a partire dall'Accordo Nazionale del 2014.

Un esempio che, in qualche misura, può essere anche considerato come una evoluzione del modello fondato sulle intese territoriali è quello che si fonda su veri e propri *Sistemi territoriali*. Nelle esperienze più interessanti è solitamente promosso da attori locali a favore di micro, piccole, medie imprese associate o, comunque presenti sul territorio e prevedono un vero e proprio *Piano di welfare aziendale*<sup>22 23</sup>.

### 1.3 DAI MODELLI AGLI INTERVENTI: IL WELFARE AZIENDALE OGGI

Come si può intuire dall'exkursus presentato nelle pagine precedenti, non è semplice definire "cos'è" il welfare aziendale. Alcuni paradigmi sono, tuttavia, ormai abbastanza condivisi da parte di chi si occupa di tale tema.

In generale, con il termine di welfare aziendale si intende *quell'insieme di beni e servizi che vengono forniti ai propri dipendenti (o ad una parte di essi) e spesso ai loro familiari*. È importante, in questa definizione molto generale, distinguere tra i cosiddetti "benefit" e i veri e propri beni e servizi di welfare aziendale.

I benefit sono meccanismi di remunerazione delle performance raggiunte e sono sostitutivi della remunerazione monetaria (ad esempio, i premi di risultato detassati). Le aziende che li utilizzano predispongono dei *Piani di Flexible Benefit (PFB)* che sono del tutto distinti dai *Piani di welfare aziendale (PWA)* che sono finalizzati a migliorare il benessere e la sicurezza sociale del dipendente e della sua famiglia facendo leva sulla motivazione e l'identificazione con i valori aziendali<sup>24</sup>.

È tuttavia opportuno ribadire, ancora una volta, che in questo campo non esistono definizioni e classificazioni "date", ma esistono proposte di classificazione più o meno condivise dalla maggior parte delle aziende che li mettono in campo e, dunque, conseguentemente, da quanti, a vario titolo, se ne occupano.

L'esigenza di "classificare" gli interventi di welfare aziendale è senz'altro, innanzitutto, di tipo comunicativo, ma risponde anche alla necessità di disegnare e rappresentare la politica e le strategie delle singole aziende in materia.

---

22. Citiamo, a titolo esemplificativo, i noti casi di Treviso e Prato e il sistema WelfareNet dell'area di Padova e Rovigo promosso dall'Ente Bilaterale Veneto FVG, finanziato con risorse del Fondo Sociale Europeo e particolarmente interessante per la metodologia di progettazione e per la ricchezza degli interventi offerti.

23. L'esperienza più compiuta in tale direzione è quella della Regione Veneto che ha istituito Veneto Welfare, unità operativa di Veneto Lavoro (in house della Regione) con la funzione di svolgere azioni di promozione e di monitoraggio degli strumenti di welfare integrato nell'ambito del territorio regionale. La Regione ha definito i requisiti e le modalità per l'accREDITAMENTO degli enti che si occupano di forme di welfare collettivo come la previdenza complementare, la sanità integrativa, i fondi bilaterali e altri interventi di natura integrativa come, per l'appunto, il welfare contrattuale o aziendale. Da citare anche esperienze di Welfare territoriale promosse dalle Fondazioni di origine bancaria che, negli ultimi anni, si stanno evolvendo da enti erogatori ad attori a pieno titolo del sistema di welfare integrato. Citiamo a titolo esemplificativo il progetto Valoriamo promosso da Fondazione Cariplo nell'ambito del bando "Welfare in azione", che si propone di creare sul territorio leccese un sistema di "Welfare a Km 0", in cui le imprese locali sono coinvolte in Piani di welfare aziendale e territoriale co-progettati in cui la scelta di beni e servizi privilegia un criterio di vicinanza geografica.

24. LabLavoro, *Le politiche aziendali di Diversity Management*, e-Book.

In generale, i beni e i servizi di welfare aziendale si rifanno a **tre grandi dimensioni**:



**Il tempo:** in questa dimensione sono ricompresi numerosi dispositivi finalizzati a rendere flessibile l'orario di lavoro, sia in termini di arco temporale (entrata/uscita), sia in termini di riduzione dell'orario complessivo di lavoro (part-time, ecc.) che di organizzazione stessa del lavoro (ad es. smart working).



**Il denaro:** in questa dimensione sono ricomprese iniziative legate al sostegno economico della maternità (ad esempio integrazione al reddito durante la maternità obbligatoria fino al raggiungimento del 100% della retribuzione) e/o dei servizi di cura per minori e anziani. Una parte significativa degli interventi si caratterizzano come vere e proprie misure di integrazione del reddito sotto forma di rimborsi a copertura totale o parziale delle spese per l'acquisto di servizi, sconti, anticipi e prestiti finanziari, estensione di coperture assicurative, ecc.



**I servizi:** in questa dimensione sono ricompresi servizi di cura per minori (ad esempio asilo aziendale) o per anziani e disabili offerti direttamente dall'azienda nonché servizi di assistenza sociale legati all'attivazione dei servizi stessi. Sono ricompresi in questa dimensione anche i cosiddetti servizi "libera tempo", che vanno dall'erogazione di pratiche burocratiche (pagamento delle bollette), a servizi di natura quotidiana (lavasecco, calzoleria), a politiche di mobilità del personale (parcheggi aziendali, car sharing) così come i servizi relativi alla promozione delle pari opportunità (ad esempio gli interventi formativi che supportano il rientro dal congedo di maternità), alla salute e al benessere (presidio medico interno, palestra aziendale, ecc.) o alla cultura e socialità (organizzazione feste ed eventi per dipendenti e loro famiglie).

A partire da queste tre macro-dimensioni, e facendo tesoro di alcune esistenti classificazioni<sup>25</sup> di beni e servizi di welfare aziendale oggi offerti dalle imprese frutto di anni di studio del fenomeno e di diverse collaborazioni con aziende impegnate su questo tema<sup>26</sup>, il progetto ReFlex ha identificato alcuni ambiti di welfare aziendale, con riferimento a specifiche iniziative e interventi focalizzandosi sui dispositivi specificatamente legati al tema della conciliazione, della condivisione del lavoro di cura e del supporto alla genitorialità. Si tratta di una elaborazione che, per quanto condivisa e basata sui risultati di anni di studio del fenomeno, presenta pur sempre un certo grado di "opinabilità". Anche le iniziative ricondotte ai vari ambiti sono il frutto di una riflessione teorica ex-post, ma anche il segno della sensibilità dei singoli responsabili di welfare aziendale e possono, dunque, essere oggetto di una diversa lettura. È, inoltre, importante evidenziare che classificare un intervento all'interno di un ambito piuttosto che di un altro è tutt'altro che ininfluente. Anzi, comporta effetti significativi dal punto di vista della struttura stessa dell'intervento, dei suoi risultati, dell'efficacia, nonché delle procedure e dei processi organizzativi che devono essere messi in atto. Ad esempio, la borsa di studio per i figli dei dipendenti, se viene classificata come "sostegno al reddito", con buona probabilità sarà rivolta non all'universalità dei dipendenti con figli, ma a quelli che hanno redditi e/o livelli contrattuali più bassi. Se, invece, lo stesso dispositivo viene classificato come "supporto alla genitorialità" può essere esteso, ragionevolmente, a tutta la platea dei dipendenti con figli.

Chiarito il perimetro metodologico all'interno del quale si è sviluppato il progetto, nei prossimi capitoli verranno presentate le attività progettuali realizzate e i principali risultati conseguiti.

25. Daniela Oliva, *Le tipologie di classificazione degli interventi*, in *Progettare un welfare aziendale condiviso* (a cura di Marino Cavallo e Daniela Oliva), Clueb, 2017.

26. In particolare viene fatto riferimento alla collaborazione delle aziende che fanno parte della Rete Gender Community Network ([www.gendercommunitynetwork.net](http://www.gendercommunitynetwork.net)). La Rete composta, attualmente da 50 aziende di ogni classe dimensionale e settoriale, è animata da IRS Istituto per la Ricerca Sociale.



**IL PROGETTO REFLEX  
E LA COMMUNITY DEL  
WELFARE AZIENDALE:  
IL PERCORSO  
REALIZZATO CON LE  
IMPRESE**

**CAPITOLO 2**

Obiettivo principale del presente capitolo è il racconto delle attività che sono state realizzate nell'ambito del progetto ReFlex con il contributo attivo di un gruppo cospicuo di aziende che, fin dallo stato embrionale dello stesso, hanno deciso di investire tempo ed energie assicurando un prezioso supporto non solo per la buona riuscita del progetto, ma anche per ispirare altre aziende e i policy maker su nuove politiche e nuove misure di welfare aziendale che possano dimostrarsi sempre più efficaci.

A seguito di una formale richiesta, infatti, oltre quaranta aziende hanno dato la loro disponibilità a partecipare e a lasciarsi coinvolgere nelle attività del progetto, ponendosi come casi studio, garantendo la possibilità di visite in azienda, rendendo disponibili le informazioni per l'analisi delle loro politiche di welfare aziendale e dedicando tempo per numerosi scambi tra il gruppo di ricerca ed i collaboratori dell'azienda, concedendo interviste ed approfondimenti direttamente con i referenti aziendali delle politiche di welfare aziendale, così come con i collaboratori e le collaboratrici, i lavoratori e le lavoratrici delle realtà aziendali coinvolte.

Ciò ha consentito di creare una vera e propria community aziendale per la valutazione e lo scambio di informazioni ed esperienze tra le aziende italiane coinvolte che intende fungere da volano per sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano.

Come anticipato nell'introduzione al presente rapporto, l'idea progettuale che sta alla base di ReFlex è la promozione di nuovi strumenti di welfare aziendale per favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita personale, un tema estremamente importante che ha visto crescere la sua rilevanza e risonanza mediatica anche a seguito della pandemia.

Le attività progettuali si sono pertanto avviate a seguito di una articolata ed intensa attività di ricerca e studio volta a fornire il quadro di riferimento normativo e di policy, nonché gli approcci e i modelli in cui il welfare aziendale si è sviluppato così come è stato presentato nel precedente capitolo.

Tale attività di ricerca è stata approfondita attraverso un focus sulle attività già attuate dalle imprese che hanno aderito al progetto (nonché da altre imprese che via via si sono aggiunte alla sperimentazione progettuale) al fine di conoscere e analizzare specifiche pratiche/progettualità esistenti e i corrispondenti fabbisogni reali delle imprese coinvolte.

Nelle pagine che seguono vengono presentati i principali risultati di tale approfondimento, che, da un lato, ha consentito di raccogliere importanti informazioni relative ai bisogni delle aziende; dall'altro, ha contribuito alla identificazione e classificazione di un ventaglio di servizi e misure, per giungere ad una sorta di fotografia delle iniziative svolte nel contesto delle imprese coinvolte nel progetto.

Questa iniziale attività di analisi è stata ulteriormente approfondita attraverso la realizzazione di specifici studi di caso che hanno perseguito la finalità di effettuare un'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate e giungere così anche ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze, evidenziandone, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità. I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni sono, infatti, state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità, evidenziando al contempo la trasferibilità e sostenibilità delle azioni intraprese.

Come detto, l'analisi delle misure ed iniziative poste in essere dalle aziende è stata affiancata dalla raccolta di informazioni che si sono rivelate preziose per realizzare un'analisi dei bisogni delle aziende, che tenesse conto delle esperienze passate di successo e degli ostacoli incontrati, in un'ottica di miglioramento delle criticità e replicabilità delle buone pratiche.

Questo intenso percorso di collaborazione con le aziende ha inoltre agevolato l'attivazione di un percorso di scambio di esperienze e buone pratiche con la finalità di mettere a punto un sistema di rete fra le aziende che promuova le specificità aziendali. Lo scambio di esperienze è stato favorito attraverso la progettazione e implementazione di workshop e laboratori tematici per utilizzare e valorizzare al meglio il know-how già presente e favorire lo sviluppo di pratiche di confronto e scambio fra le stesse, dal quale possano scaturire possibili risposte alle esigenze legate al welfare aziendale.

## 2.1 UNA FOTOGRAFIA DEI PIÙ SIGNIFICATIVI BENI E SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE

La prima annualità del progetto ReFlex ha raccolto importanti informazioni per offrire una fotografia dei più significativi beni e servizi di welfare aziendale offerti dalle imprese coinvolte. Si è trattato di una mappatura che ha raccolto e sistematizzato le esperienze che le aziende hanno considerato più rilevanti nel contesto delle specifiche misure di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e supporto alla genitorialità.

Oltre a ciò, attraverso il coinvolgimento delle aziende è stato possibile avviare una riflessione sulle prospettive aziendali rispetto alle misure di conciliazione e di supporto alla genitorialità implementate ed implementabili in azienda. Attraverso una intensa attività di ricerca effettuata sia mediante interviste semi-strutturate che mediante l'attivazione di web surveys dirette sia ai referenti aziendali che a campioni di dipendenti delle imprese aderenti al progetto, è stato infatti possibile raccogliere alcune valutazioni preliminari rispetto alle prospettive aperte con riferimento alle misure di conciliazione e supporto alla genitorialità soffermandosi sulle principali motivazioni, effetti ed eventuali criticità legate alla introduzione di specifiche misure.

In particolare, le indagini hanno indagato il livello di conoscenza, adeguatezza, utilizzo e soddisfazione rispetto a specifici dispositivi di welfare aziendale, così come i vantaggi legati alla possibilità di fruire di queste misure. Le web surveys sono state attivate sia nella fase iniziale del progetto che nella fase finale, costituendo, in una logica pre-post, la base informativa per la realizzazione di una specifica analisi di impatto sociale volta a verificare i cambiamenti nei comportamenti, nelle percezioni così come nei contesti organizzativi delle aziende che hanno promosso iniziative e misure di welfare aziendale e delle lavoratrici e dei lavoratori che ne hanno usufruito. Tale analisi ha contribuito a fornire indicazioni rilevanti per valorizzare "cosa funziona" e "cosa funziona meno", promuovendo quelle procedure e quei processi in grado di produrre effettivi benefici al benessere aziendale e personale anche ad altre aziende sul territorio nazionale a medio e lungo termine.

Le informazioni raccolte hanno consentito di condurre una analisi dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce degli interventi mappati e di arrivare così all'identificazione di specifici bisogni sia a livello individuale che aziendale che hanno poi plasmato la progettazione operativa delle successive attività progettuali. Si è trattato

infatti di una importante raccolta di spunti a partire dai quali sono state sviluppate, in particolare, le occasioni di incontro e scambio previste dal progetto ReFlex.

La metodologia di ricerca che ha guidato questa attività è l'analisi SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats): si tratta di una metodologia di valutazione strategica<sup>27</sup>, nata negli anni '50 e utilizzata soprattutto in ambito aziendale per descrivere, sintetizzare e analizzare:

- i fattori cosiddetti “*organizzativi*”, ovvero interni all'azienda, che sono rappresentati da variabili endogene, che dipendono cioè da un determinato assetto interno o da scelte aziendali. Se necessario, quindi, possono essere internamente modificabili, e si dividono in punti di forza e punti di debolezza, entrambi definiti sulla base dell'obiettivo considerato ai fini dell'analisi (cioè relativi, e non assoluti). Fanno parte ad esempio dei fattori interni le priorità manageriali, le scelte di budget, la cultura aziendale e gli assetti organizzativi;
- i fattori “*ambientali*”, cioè esterni all'azienda: all'interno di questo insieme si ritrovano le opportunità e le minacce esogene, ovvero non dipendenti dall'azienda e che non sono perciò modificabili. Rientrano in questo insieme di fattori determinati vincoli normativi, politiche territoriali o di settore, o uno specifico contesto sociale e culturale nel quale l'azienda si muove.

## 2.1.1 L'ANALISI DEI BISOGNI

Nell'ambito del progetto ReFlex, lo strumento dell'analisi SWOT è stato utilizzato per individuare i fattori pregressi organizzativi e ambientali che hanno svolto un ruolo importante nel promuovere o disincentivare l'introduzione di specifiche misure di conciliazione vita-lavoro in azienda. Queste informazioni sono risultate imprescindibili al fine di realizzare una completa analisi dei bisogni delle aziende, che tenesse conto delle esperienze passate di successo e degli ostacoli incontrati, in un'ottica di miglioramento delle criticità e replicabilità delle buone pratiche. I risultati dell'analisi condotta hanno costituito, come precedentemente sottolineato, la base per definire ed implementare le attività di progetto.

Tra i principali risultati emersi nel corso di questa iniziale fase di analisi è la consapevolezza che l'attivazione di un sistema di welfare aziendale integrato, che prevede la messa in campo di diverse misure volte a supportare la conciliazione vita lavoro e la genitorialità, rappresenti uno strumento estremamente importante per creare un circuito virtuoso finalizzato a sostenere il non sempre facile equilibrio tra le esigenze della vita professionale e le esigenze della vita personale. In questo senso, le politiche ed iniziative di welfare aziendale contribuiscono al miglioramento del senso di appartenenza perché consentono alla persona di svolgere la propria attività lavorativa sentendosi parte di un gruppo, in un clima di tutela delle proprie esigenze.

Ciò porta con sé numerosi effetti positivi come, ad esempio, l'aumento della produttività aziendale, la diminuzione dell'assenteismo, la diminuzione della richiesta di permessi e delle ore di straordinario, la riduzione dei costi aziendali grazie, ad esempio, all'utilizzo dello smart working, l'aumento della motivazione, della fidelizzazione e del senso di appartenenza delle collaboratrici e dei collaboratori, l'aumento del clima di fiducia ed

27. Per una più approfondita analisi dell'utilizzo della metodologia SWOT si rimanda, tra gli altri, a Heinz Wehrich, 'The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis', *Long Range Planning*, 15.2 (1982), 54–66; Sepehr' Ghazinoory, Mansoureh Abdi, and Mandana Azadegan-Mehr, 'Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future', *Journal of Business Economics and Management - J BUS ECON MANAG*, 12 (2011), 24–48; George Panagiotou, 'Bringing SWOT into Focus', *Business Strategy Review*, 14.2 (2003), 8–10.

infine il miglioramento dell'organizzazione del lavoro. Importante, infine, l'effetto sulla dimensione della reputazione: è emerso, infatti, come le misure di people care adottate da molte aziende coinvolte nel progetto ReFlex abbiano avuto effetti positivi anche a livello di attrattività nei confronti dell'esterno.

Nonostante i numerosi effetti positivi legati alla introduzione di misure di conciliazione e di supporto alla genitorialità, tra le aziende coinvolte è stato anche possibile rilevare alcuni elementi di criticità.

Da un lato, la necessità dell'impresa di ripensare ad un sistema di welfare più ampio e mirato su specifici obiettivi richiede tempi lunghi di realizzazione; d'altra parte, è emersa la necessità di rafforzare la diffusione del paradigma culturale in merito alle politiche di conciliazione. In alcuni casi, infatti, è stato evidenziato come ci sia ancora una resistenza culturale sul tema a livello imprenditoriale/manageriale: l'accoglimento di specifiche misure di conciliazione risente, infatti, anche del grado di investimento da parte dei singoli dirigenti aziendali. In alcuni casi, inoltre, ad essere resistenti all'introduzione di determinate misure non sono le aziende, ma gli stessi lavoratori talvolta restii, ad esempio, a convertire eventuali premi di produttività in welfare.

È stato anche evidenziato come sussistano vincoli di carattere normativo riguardo certe misure come, ad esempio, l'introduzione dello smart working che, tuttavia, in tempi recenti di emergenza sanitaria, ha potuto godere di una importante semplificazione. Anche l'eccessiva complessità di utilizzo della normativa fiscale in riferimento alle misure poste in atto dall'azienda a favore dei dipendenti è stata riscontrata tra le principali criticità: l'eccessiva burocratizzazione che caratterizza le opportunità di accesso alle agevolazioni e ai beni e servizi di cui si potrebbe godere stata infatti più volte indicata come responsabile di un non effettivo utilizzo di questi strumenti da parte delle imprese.

Inoltre, soprattutto per le piccole aziende la criticità maggiore può essere individuata nella scarsità di risorse finanziarie. Le caratteristiche aziendali, infatti, rendono particolarmente difficile avere accesso ad eventuali finanziamenti che possano agevolare un investimento per l'adozione di un piano strutturato.

Va, infine, segnalato come gli aspetti legati alla comunicazione, sia delle attività e degli strumenti di welfare aziendale promossi, che delle loro motivazioni, necessitino di un forte investimento soprattutto in vista di una più adeguata definizione di piani di comunicazione efficaci. A questo proposito, molte aziende hanno riscontrato una certa criticità a raccontare e comunicare sia internamente che esternamente le opportunità che vengono offerte. Allo stesso tempo, le carenze sul versante comunicativo sono emerse anche da parte dei lavoratori che, spesso non sono a conoscenza delle iniziative e misure di welfare aziendale offerte dall'azienda.

Come detto, queste ed altre più dettagliate informazioni sono state raccolte a partire da una serie di interviste realizzate con le imprese coinvolte nel progetto. Al fine di rendere maggiormente solide le conclusioni raggiunte, in termini di analisi dei bisogni, è stata affiancata ad una sintesi qualitativa delle trascrizioni delle interviste, che ha consentito di descrivere punti di vista e criticità prevalenti emersi nel complesso dal dialogo con le imprese, la tecnica della rappresentazione grafica *words clouds*, o nuvole di parole: si tratta di una modalità grafiche che restituisce la frequenza di utilizzo di determinate parole nell'ambito di un corpus testuale. Nel caso delle interviste condotte per il progetto ReFlex, per ognuno dei quattro ambiti di analisi SWOT è stata costruita una words cloud, che riportiamo di seguito<sup>28</sup>.

28. I risultati dettagliati dell'analisi dei bisogni realizzata nell'ambito del progetto ReFlex sono oggetto di uno specifico prodotto realizzato ad uso interno.



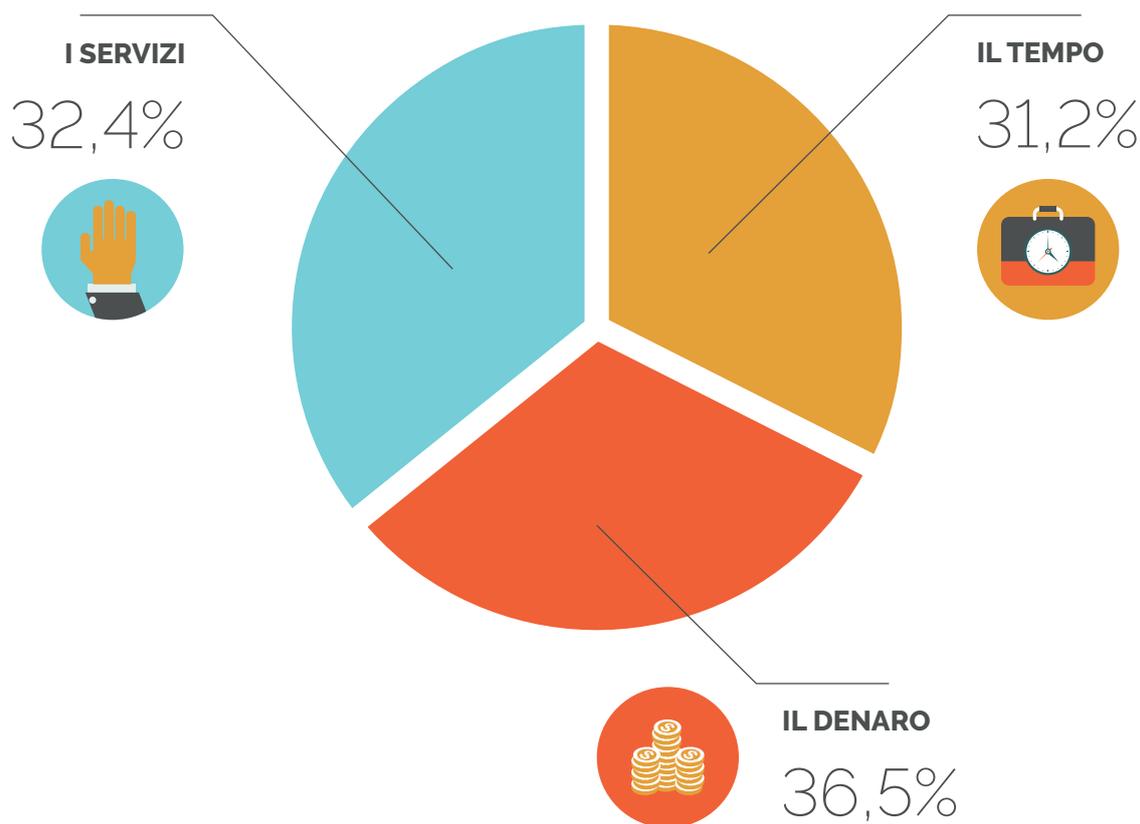
## 2.1.2 LA MAPPATURA DELLE ESPERIENZE REALIZZATE

Contestualmente all'analisi dei bisogni, sempre grazie al prezioso supporto e coinvolgimento delle imprese, è stata realizzata una mappatura che ha raccolto e sistematizzato le esperienze che le aziende hanno considerato più rilevanti nel contesto delle specifiche misure di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e supporto alla genitorialità. Come presentato nel capitolo precedente, le iniziative e gli interventi che possono essere ricompresi nel paniere del welfare aziendale sono numerosi e di varia natura. Gli obiettivi del progetto hanno fatto sì che la mappatura si concentrasse sui beni e servizi che si possono considerare in qualche misura più prossimi alle esigenze delle famiglie in materia di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e sostegno alla genitorialità.

Ovviamente, la proposta tiene anche conto della concezione della conciliazione vita-lavoro che sta via via prendendo sempre più forma e che non riguarda solo la cura dei figli, ma riconosce anche l'importanza strategica di includere nei pacchetti di welfare aziendale servizi e prestazioni per anziani e persone non autosufficienti, visti i carichi di cura che le famiglie oggi sostengono anche a seguito dell'allungamento della vita e del contestuale aumento della disabilità.



Grafico 2.1 – Distribuzione delle pratiche mappate per macro-area



L'attività sul campo con le aziende coinvolte ha consentito di raccogliere complessivamente quasi seicento misure ed iniziative di conciliazione che sono confluite in altrettante schede descrittive nel Catalogo delle misure e iniziative di conciliazione vita lavorativa e vita privata.

Come si evince dal grafico che segue, le pratiche mappate sono rappresentative di tutte e tre le macro aree di riferimento riportate nella figura in maniera equilibrata con una percentuale leggermente più significativa per le misure relative al denaro.

Per quanto riguarda la dimensione del tempo, la maggior parte delle schede riguarda misure per la flessibilità oraria, i congedi, i permessi e gli interventi per il lavoro agile.

La dimensione legata al denaro vede una netta prevalenza di misure di assistenza sanitaria, convenzioni, polizze e piani pensionistici integrativi.

Per quanto riguarda, infine, la dimensione dei servizi, la maggior parte delle schede riguarda misure cosiddette "libera tempo" seguite dai servizi di cura.

Di seguito viene presentata nel dettaglio la classificazione che è stata adottata nell'ambito del progetto ReFlex per presentare in maniera chiara e sistematica una fotografia delle iniziative svolte nelle imprese coinvolte e che è confluita nel Catalogo delle misure e iniziative di conciliazione vita lavorativa e vita privata.

È importante sottolineare nuovamente come questo materiale informativo abbia rappresentato anche la base informativa per lo sviluppo del sistema informatico del progetto che ha condotto alla realizzazione della applicazione digitale. Le esperienze mappate non hanno sicuramente inteso esaurire il panorama di tutte le iniziative in campo, bensì offrire una significativa e solida base per proseguire con le attività del progetto.

### 2.1.2.1 IL TEMPO: LA FLESSIBILITÀ ORARIA E/O ORGANIZZATIVA

In questo ambito sono ricompresi numerosi dispositivi finalizzati a rendere **flessibile l'orario di lavoro**, sia in termini di arco temporale (entrata/uscita), sia in termini di riduzione dell'orario complessivo di lavoro (part-time, ecc.). È stata ed è, questa, una delle prime e più utilizzate aree di azione in quanto non è particolarmente onerosa da attivare e non è condizionata (o lo è poco) dalla classe dimensionale dell'impresa. La flessibilità in entrata e uscita è stata una delle principali misure di conciliazione adottate per consentire di accompagnare e riprendere i figli dalla scuola, così come la riduzione dell'orario di lavoro è, ancora, oggi, tradizionalmente, l'opportunità che consente alle donne di conciliare vita professionale e vita lavorativa, a prescindere o meno dalla "volontarietà" del contratto part-time.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. flessibilità oraria in entrata e/o in uscita / orario di lavoro settimanale flessibile;
- b. part-time orizzontale, verticale, misto, reversibile (ad esempio fino al compimento dell'8° anno del bambino o per necessità di cura di familiari);
- c. banca delle ore;
- d. congedo parentale/permessi retribuiti per paternità / permessi retribuiti per visite prenatali / permessi/altre assenze retribuite o non retribuite legate a esigenze di conciliazione;
- e. aspettativa non retribuita "una tantum" concessa senza motivazione o vincolata (ad esempio, per l'assistenza dei figli fino ad 8 anni);

In questo ambito di intervento troviamo anche (meno frequente) una **flessibilità organizzativa** che, di solito, ha una finalità prioritariamente produttiva, ma, nel contempo, può facilitare una politica di conciliazione.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. auto - organizzazione/modifica concordata dei turni/orario di lavoro;
- b. telelavoro;
- c. soluzioni di smart working o "lavoro agile" (orari e luoghi).

### 2.1.2.2 IL DENARO: SOSTEGNO AL REDDITO DEL DIPENDENTE E DELLA FAMIGLIA

Il ventaglio di iniziative riconducibili a questa tipologia è, come intuibile, piuttosto ricco e gli esempi citati sono certamente non esaustivi di quanto viene realizzato. Una buona parte di essi sono legati al *sostegno della maternità* e, a seguire, *ai servizi di cura* per minori e anziani. Ma una parte significativa degli interventi si caratterizzano come vere e proprie misure di integrazione del reddito sotto forma di sconti, anticipi e prestiti finanziari.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. integrazione al reddito durante la maternità obbligatoria fino al raggiungimento del 100% della retribuzione;
- b. assegno per favorire il rientro della mamma al lavoro / Bonus bebè / sconti per nidi e centri estivi / prezzi convenzionati per anziani in RSA e centri diurni/ cooperative che erogano servizi di assistenza agli anziani / sconti per i servizi di trasporto disabili e anziani;
- c. assistenza sanitaria anche eventualmente per i familiari / convenzioni con poliambulatori per visite specialistiche/ cure termali per i lavoratori con mansioni usuranti oltre le ferie previste / polizza infortuni integrativa per dipendenti e anche per le famiglie / piani pensionistici integrativi offerti dall'azienda;

- d. carrello della spesa / sconti in esercizi commerciali;
- e. foresteria provvisoria in caso di gravi difficoltà dei lavoratori;
- f. mercatino dell'usato interno: raccolta di domanda e offerta di beni da scambiare.

### 2.1.2.3 IL DENARO: SOSTEGNO AI FIGLI E ALLA GENITORIALITÀ

Gli interventi ricondotti a questo ambito di welfare aziendale potrebbero, per certi versi, essere ricompresi nella categoria precedente (Sostegno al reddito del dipendente e della famiglia) in quanto, di fatto, si caratterizzano per erogazioni di denaro, sia pur vincolato alla fruizione di servizi culturali. Ma è proprio grazie alla presenza di questo vincolo che si meritano, per così dire, una classificazione distintiva. Appare abbastanza evidente, infatti, la ratio alla base della politica aziendale, ovvero, quella di "orientare" la famiglia nell'educazione dei figli offrendo opportunità specifiche di istruzione, ricomprendendo in ciò anche la dimensione ricreativa-relazionale delle vacanze con i pari.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. buoni per i libri di testo della scuola / rimborso spese scolastiche;
- b. borse di studio;
- c. soggiorni all'estero (Intercultura...);
- d. corsi di lingua nei periodi estivi;
- e. colonie estive, case di vacanza.

### 2.1.2.4 I SERVIZI: SERVIZI DI CURA

In questo ambito troviamo gli interventi più tradizionali di welfare aziendale, ovvero i servizi di cura per i minori. Servizi che, nel corso degli anni, si sono adattati ai nuovi bisogni estendendo il concetto di cura anche ad anziani e disabili, nonché servizi di assistenza sociale legati all'attivazione dei servizi stessi.

Come intuibile, si tratta dell'ambito forse più strettamente coerente con il focus di questo progetto essendo chiaramente pensato e organizzato in funzione di esigenze di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e genitorialità.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. servizi di sostegno alla cura di bambini, anziani, disabili (assistenti familiari, Baby sitter, baby sitter on demand);
- b. asilo aziendale/interaziendale;
- c. servizi per i periodi di vacanza scolastica;
- d. centri educativi e doposcuola;
- e. servizio di assistenza sociale a supporto della fruizione dei servizi di cura.

### 2.1.2.5 I SERVIZI: SERVIZI "LIBERA TEMPO"

Anche i cosiddetti servizi "libera tempo", di relativamente recente introduzione nel paniere del welfare aziendale, sono stati pensati dalle imprese in esclusiva funzione di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e, in specifico, espressamente delle lavoratrici. Dopo un primo periodo di grande interesse (sia da parte delle imprese che dei dipendenti), questo tipo di servizi è, a fasi alterne, in via di ridefinizione, anche per le complessità organizzative (e per il numero di fruitori) che richiede se si vuole che effettivamente abbia una sua efficacia. Sono servizi anche abbastanza differenziati che vanno dall'erogazione di pratiche burocratiche (pagamento delle bollette), a servizi di natura quotidiana (lavasecco, calzoleria), a politiche di mobilità del personale (parcheggi aziendali, car sharing).

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. servizi convenzionati di lavasecco e altri tipi di artigiani che ritirano/riportano in azienda l'oggetto della commissione;
- b. servizi di assistenza fiscale / legale;
- c. servizio di posta / sportello bancario interno;
- d. maggiordomo aziendale / agenzia disbrigo pratiche;
- e. organizzazione di misure per la mobilità (servizio trasporto lavoratori, parcheggi aziendali, car sharing, ecc.).

#### 2.1.2.6 I SERVIZI: PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ

La promozione delle pari opportunità per tutti e, in particolare, per le disparità di genere ha caratterizzato una fase specifica delle strategie aziendali che, successivamente, si sono “auto-riclassificate” in termini di welfare aziendale. La ragione è molto nota e riconducibile al fatto che, inizialmente, la più parte delle iniziative ricomprese nell'ambito delle pari opportunità di genere erano, di fatto, iniziative finalizzate a conciliare vita privata e vita lavorativa. In altre parole, il contrasto alla discriminazione di genere, nelle politiche europee e nazionali, passava, innanzitutto, per l'opportunità di entrare nel mercato del lavoro (acquisendo, in tal modo, una indipendenza economica rispetto al coniuge), pur senza abdicare ai “doveri” famigliari. In questa ottica vanno letti, ad esempio, gli interventi formativi che supportano il rientro dal congedo di maternità, ma anche gli organismi di rappresentanza a tutela della posizione lavorativa delle donne.

Tale concezione si è evoluta nel tempo ampliando la natura dei servizi attivati e concettualizzando anche una diversa presenza delle donne nel mercato del lavoro (empowerment, gender gap, superamento della segregazione formativa, ecc.).

Il tipo di servizi qui esemplificati convivevano, dunque, con quelli più propriamente finalizzati alla conciliazione. La loro presenza nel paniere del welfare aziendale è, dunque, storicamente del tutto spiegabile e giustificabile, anche se non in una logica di pura conciliazione o genitorialità.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. formazione e accompagnamento al rientro dai congedi;
- b. percorsi formativi alla leadership femminile, motivazionali, ecc.;
- c. organismi di rappresentanza / tutela (consiglieri/e di fiducia, comitati pari opportunità);
- d. diversity management / sostegno alla presenza femminile in azienda e/o nei reparti di produzione;
- e. promozione nelle scuole (contrasto alla segregazione orizzontale e verticale).

#### 2.1.2.7 I SERVIZI: SALUTE E BENESSERE PSICO-SOCIALE

I servizi ricompresi in questo ambito si configurano, in generale, come servizi “interni” all'azienda e, dunque, fanno parte dei Piani di Welfare Aziendali di imprese con dimensioni importanti. In alcuni casi si limitano all'offerta di sconti, ma in generale tendono a vincolare la partecipazione dei dipendenti nello spazio lavorativo.

A titolo esemplificativo, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. palestra aziendale /spazi per attività fisica;
- b. consulenza pediatrica e psico-pedagogica.

### 2.1.2.8 I SERVIZI: CULTURA E SOCIALITÀ

Iniziative di natura ricreativa e culturale hanno una tradizione di lunga data nelle politiche delle grandi aziende e sono presenti fin dalla prima fase evolutiva. Alcuni degli interventi esemplificati sono sviluppati anche nell'ambito della RSI. Altri sono di più recente introduzione e hanno una connotazione molto sociale (ad esempio, l'attività volontaria dei pensionati dell'azienda) o molto finalizzata alla promozione del lavoro femminile (la festa dei bimbi e delle bimbe in ufficio). Pur con queste diverse declinazioni sono tutti concettualmente riconducibili a finalità socio-culturali di natura più generale.

A titolo esemplificativo, per quanto riguarda i beni e servizi che si possono considerare in qualche misura più prossimi alle esigenze delle famiglie in materia di conciliazione, condivisione del lavoro di cura e sostegno alla genitorialità, sono riconducibili a questo ambito di welfare aziendale tipologie di intervento quali:

- a. bambini e bambine in azienda (festa della mamma/dei papà che lavorano);
- b. attività ricreative a favore delle famiglie (gite, feste, dopolavoro).

## 2.2 LO SCAMBIO DI ESPERIENZE E PRATICHE: I WORKSHOP

Come anticipato, lo scambio di esperienze nell'ambito della community di ReFlex è stato favorito dalla realizzazione di una serie di workshop e laboratori tematici progettati con l'obiettivo di offrire occasioni di scambio e capitalizzazione delle esperienze realizzate e trovare insieme possibili risposte alle esigenze legate al welfare aziendale.

Purtroppo la pandemia ha condizionato le modalità organizzative di questi momenti di incontro, inizialmente previsti in presenza, senza però inficiare il valore aggiunto di queste occasioni che hanno comunque scandito le attività della rete di aziende per promuovere e sviluppare il welfare aziendale.

Il primo incontro ha avuto la finalità di riconnettere tutte le realtà coinvolte in una dimensione di community, condividendo insieme i risultati della prima fase del progetto e ricompattando la rete sul percorso di confronto e scambio che si è realizzato successivamente.

Come presentato nelle pagine precedenti, il tema dello smart working, noto nella versione italiana come lavoro agile, è emerso come un tema di grande attualità la cui disciplina organica è stata introdotta nell'ordinamento italiano dalla L. 81/17. La differenza con il telelavoro è che quest'ultimo prevede delle postazioni di lavoro fisse, anche se remote, mentre il lavoro agile non ha questo vincolo, caratterizzandosi proprio per la flessibilità dell'orario e della sede di lavoro, in quanto la prestazione in tale modalità non contempla vincoli definiti di orario e di luogo di lavoro, pur al di fuori dei locali aziendali, nonché per l'utilizzo degli strumenti tecnologici. In quanto modalità particolare di svolgimento della prestazione lavorativa, elastica ed adattabile alle necessità aziendali e dei lavoratori, lo smart working è stato considerato nel novero degli strumenti di conciliazione tra il lavoro e la vita personale. L'epidemia del Covid-19 ha, inoltre, impresso una enorme accelerazione alla sua diffusione che ha consentito la continuità produttiva in molti settori, nonché una rilevante agevolazione logistica per i lavoratori con situazioni di fragilità, personale o familiare; la diffusione dello smart working ha tuttavia pure messo in evidenza alcune criticità proprie dello strumento. Di questo ed altro si è parlato nel workshop dal titolo *Smart working: normativa, contrattazione individuale e contrattazione collettiva; vantaggi, opportunità e criticità*.

Trattandosi di un argomento molto vasto e squisitamente tecnico, è stato poi organizzato un ulteriore momento di approfondimento per rispondere a specifici dubbi espressi dalle aziende a seguito delle principali innovazioni legislative in materia, in considerazione di alcune questioni pratico-applicative del lavoro agile, come ad esempio la compatibilità dello smart working con le mansioni assegnate al lavoratore, la durata e la frequenza dello smart working, l'orario di lavoro, la fascia di contattabilità e il diritto alla disconnessione, il controllo a distanza del lavoratore in smart working, la postazione di lavoro dello smart worker, la valutazione della prestazione lavorativa in modalità agile e, infine, il regime fiscale dei rimborsi delle spese agli smart workers.

La sfera fiscale rappresenta una potenziale opportunità per l'introduzione di misure di conciliazione. Tuttavia, al fine di poter implementare misure effettive, è emerso come cruciale un adeguamento del regime fiscale ancora troppo oneroso, specialmente per le piccole e medie imprese. Anche i vincoli normativi che tendono a portare con sé un'eccessiva rigidità, tendendo a penalizzare in misura maggiore le piccole e medie imprese che non possono disporre di una struttura organizzativa sufficientemente solida. Il workshop dal titolo *Le Agevolazioni, incentivi e sgravi contributivi per le imprese che introducono strumenti di welfare aziendale* ha pertanto agevolato lo scambio di informazioni sulle principali disposizioni ed integrazioni legislative che consentono di premiare fiscalmente le imprese che favoriscono la conciliazione tra famiglia e lavoro anche attraverso l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale. Questo complesso normativo infatti, riconosce sgravi fiscali e contributivi alle imprese del settore privato che attivano gli istituti del welfare aziendale nei confronti dei propri dipendenti, favorendone così la conciliazione tra l'attività lavorativa e la vita privata nei contratti aziendali. Le Leggi di Bilancio successive alla "svolta" legislativa costituita dalla Legge di Stabilità 2016 hanno confermato ed ampliato tale assetto, pur in modo non sempre lineare, contribuendo allo sviluppo del welfare aziendale e garantendo un'ottimizzazione del vantaggio fiscale non solo per i dipendenti, ma anche per datori di lavoro e imprese.

È importante sottolineare come un rilevante contributo per l'approfondimento di questi aspetti sia confluito in un'articolata documentazione messa a disposizione della community di ReFlex che si sostanzia in una puntuale disamina del quadro normativo e degli istituti fondamentali del welfare aziendale e della sua evoluzione anche con riferimento alla normativa fiscale, nonché alla normativa relativa al lavoro agile.

Oltre a questo tema, specifica attenzione è stata dedicata all'approfondimento di alcuni strumenti che sono stati sviluppati in conseguenza dell'adozione sempre più diffusa da parte delle aziende di veri e propri piani di welfare aziendale: il riferimento è ai Providers ed alle piattaforme digitali. Si è, infatti, sviluppato un mercato dedicato di soggetti che intermediano le esigenze delle aziende con quanti producono, diventando, per alcuni specifici servizi, produttori essi stessi. Questi "Provider" utilizzano piattaforme digitali che hanno la possibilità di essere personalizzate rispetto alle specifiche esigenze delle aziende semplificando l'erogazione di beni e servizi e lasciando al dipendente la libertà di scegliere le opzioni per lui più interessanti. Nella gestione di questo mercato possono sorgere complessità relative alla garanzia di affidabilità dei produttori/erogatori selezionati e alla qualità dei beni e servizi offerti. È pertanto stato questo il tema sviluppato nell'ambito del workshop dal titolo *Gli strumenti del welfare aziendale. Providers e piattaforme digitali: opportunità e vincoli*.

Un ulteriore momento di riflessione è stato dedicato alla presentazione di esperienze nate con l'intento di estendere le opportunità di attivare dispositivi di welfare aziendale al personale di piccole e medie imprese che, in genere, non hanno dimensioni e/o risorse sufficienti per attivare con efficacia questo tipo di dispositivi. È stato pertanto organizzato un workshop dal titolo *Modelli di welfare territoriale*. Le esperienze in corso riconducibili a questo modello presentano diversità significative e territorialmente profilate. In

alcuni casi, si fondano su reti di impresa che condividono beni e servizi in modo da massimizzare efficacia e minimizzare i costi. In altri casi il welfare territoriale ha, invece, come base delle “intese territoriali” che, per l'appunto, prevedono l'attivazione di beni e servizi a favore del personale di aziende di medie e piccole dimensioni che non hanno una rappresentanza sindacale interna e, dunque, non riescono a usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa. Significative risultano inoltre essere le esperienze che si fondano su un modello condiviso di welfare attraverso relazioni strette con le istituzioni locali.

Uno specifico spazio nell'ambito dei workshop e laboratori tematici rivolti alla community del progetto ReFlex è stato, inoltre, dedicato alle *aziende del settore bancario* impegnato da molti anni nella proposta e realizzazione di esperienze e progetti concreti di welfare aziendale per promuovere la conciliazione di vita e di lavoro e il benessere psico-fisico in azienda. In questa prospettiva, particolare rilievo assume l'analisi dell'evoluzione dei modelli organizzativi che si sono sviluppati in questo ambito nel settore bancario, per improntare un confronto che possa contribuire alla costruzione di una cultura comune del mondo produttivo anche alla luce della situazione pandemica e delle opportunità che sono emerse nel fronteggiare l'emergenza, con uno sguardo al futuro ed alle sfide che dovranno essere affrontate.

Il fattivo coinvolgimento delle aziende è stato indispensabile per contribuire al raggiungimento da parte del progetto ReFlex di risultati estremamente importanti, anche e soprattutto nel rafforzamento del legame tra il settore pubblico e quello privato per l'avanzamento delle politiche di welfare aziendale a beneficio dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie. Proprio in forza della rilevanza di questo contributo nell'ambito di workshop e laboratori tematici, sono stati diversi i momenti specificatamente dedicati all'ottimizzazione dei risultati anche attraverso il confronto sul punto di vista delle aziende su quanto realizzato nell'ambito del progetto e sulla rilevanza del dibattito pubblico privato inerente le tematiche del welfare aziendale.

Infine, di non poco rilievo è stato l'approfondimento relativo al contributo che l'intelligenza artificiale può fornire allo sviluppo del welfare aziendale. Le piattaforme sono, di norma, architetture complesse e sofisticate che utilizzano l'intelligenza artificiale e il deep learning per attivare meccanismi di suggerimento nella guida dell'utente durante la navigazione, che non si limitano a metabolizzare le caratteristiche e le abitudini di navigazione degli utenti, ma vanno ben oltre. Con il progressivo affinamento dell'algoritmo, l'intelligenza artificiale riesce a conoscere in tempo reale gli interessi dei lavoratori proponendo servizi a loro più vicini, seguendo gusti e bisogni. Su questo si torna in maniera più dettagliata nel prossimo paragrafo.

## 2.3 LA APPLICAZIONE DIGITALE ED IL SUPPORTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ALLA CREAZIONE DELLA COMMUNITY

Il progetto ReFlex ha conseguito alcuni importanti risultati che hanno consentito di passare da un livello teorico ad un livello pratico/operativo: nello specifico ciò ha potuto realizzarsi a seguito dell'intensa attività di ricerca e studio, che ha consentito individuare i principali bisogni nonché di mappare le numerosissime iniziative che le aziende aderenti al progetto hanno messo in campo per rispondere ai fabbisogni reali nell'ambito della conciliazione vita lavorativa vita privata e supporto alla genitorialità, nonché a seguito di un proficuo scambio attivato durante la realizzazione dei workshop e laboratori tematici.

Questo livello pratico/operativo è stato realizzato mediante la predisposizione di un software che il progetto ReFlex mette a disposizione gratuitamente per tutte le imprese italiane. Esso permette lo scambio di informazioni, ma soprattutto, grazie al supporto dell'intelligenza artificiale, consente di avere accesso a modelli previsionali in relazione alle possibili misure e servizi di welfare aziendale che potranno essere suggeriti alle diverse aziende che ne faranno utilizzo.

La parola "Intelligenza Artificiale" è diventata di uso estremamente comune, tanto che la sua diffusione ha portato alla nascita nel gergo tecnico dei termini "machine learning" e "deep learning". Questo si è reso necessario, probabilmente, anche a causa del fatto che il termine "Artificial Intelligence" aveva assunto un significato troppo generico, soprattutto per il suo abuso in determinati contesti.

Nello specifico, si tratta di una disciplina che si occupa di specifici algoritmi atti a replicare i processi mentali più complessi propri dell'intelligenza umana. In questo contesto, di particolare rilievo è il contributo del ricercatore Alan Turing. A lui si deve un test che contribuisce a determinare se una macchina sia in grado di esibire un comportamento intelligente. Ciò accade se il suo comportamento, osservato da un essere umano, viene considerato indistinguibile da quello di una persona. Grazie al lavoro di Turing, il tema dell'intelligenza artificiale ha ricevuto una forte attenzione da parte della comunità scientifica contribuendo alla nascita di diversi approcci: fra tutti, i principali furono proprio la logica matematica (per la dimostrazione di teoremi e l'inferenza di nuova conoscenza) e le reti neurali. Queste ultime, in particolare (ANN - Artificial Neural Network) sono modelli matematici creati sulla base delle modalità con cui il sistema nervoso dei vertebrati persegue particolari obiettivi o svolge certe funzioni attraverso il riconoscimento di pattern, nella previsione di risultati e nell'approssimazione di funzioni.

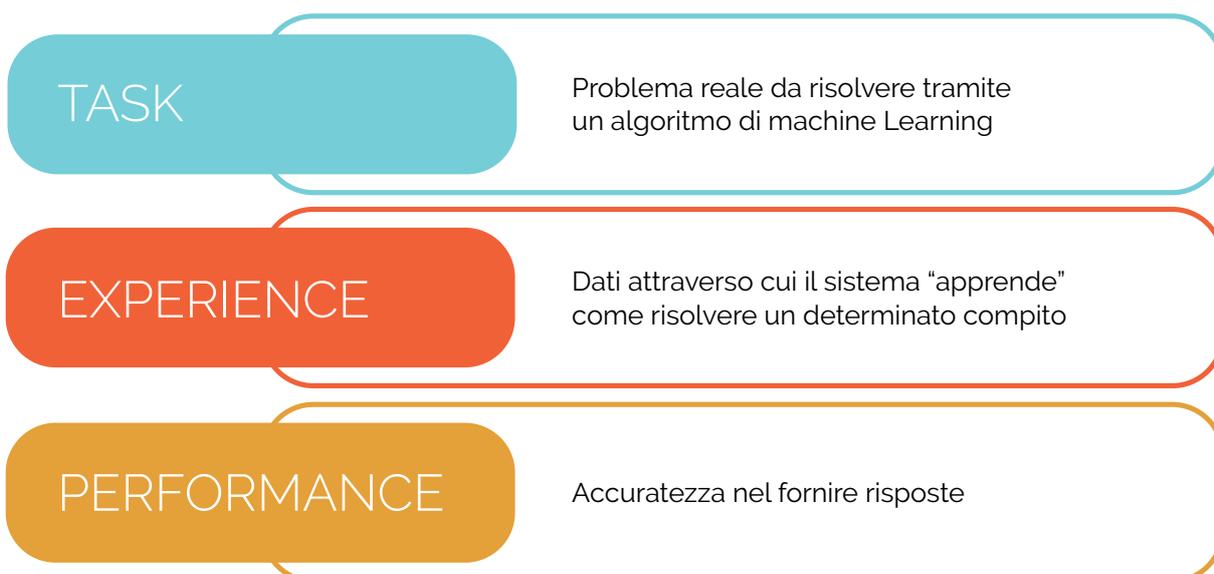
È possibile stabilire un parallelismo tra l'organizzazione di una rete neurale biologica ed una artificiale: entrambe vedono il loro funzionamento basato sull'organizzazione di costituenti elementari, i neuroni biologici nel primo caso e le unità di processamento (o semplicemente neuroni) nel secondo. Inoltre, possiedono entrambe la capacità di apprendere dall'ambiente esterno agendo sulle interconnessioni tra neuroni.

Formalmente il machine learning è una branca dell'intelligenza artificiale che utilizza metodi della statistica, della matematica e della informatica per progettare e realizzare degli algoritmi che siano in grado di addestrare un computer a svolgere attività specifiche utilizzando esclusivamente i dati a disposizione, senza fornire istruzioni precise su come risolvere il problema: è l'algoritmo stesso a sviluppare una sua logica e conseguentemente a compiere determinate azioni. Tale logica viene sviluppata tramite l'apprendimento automatico.

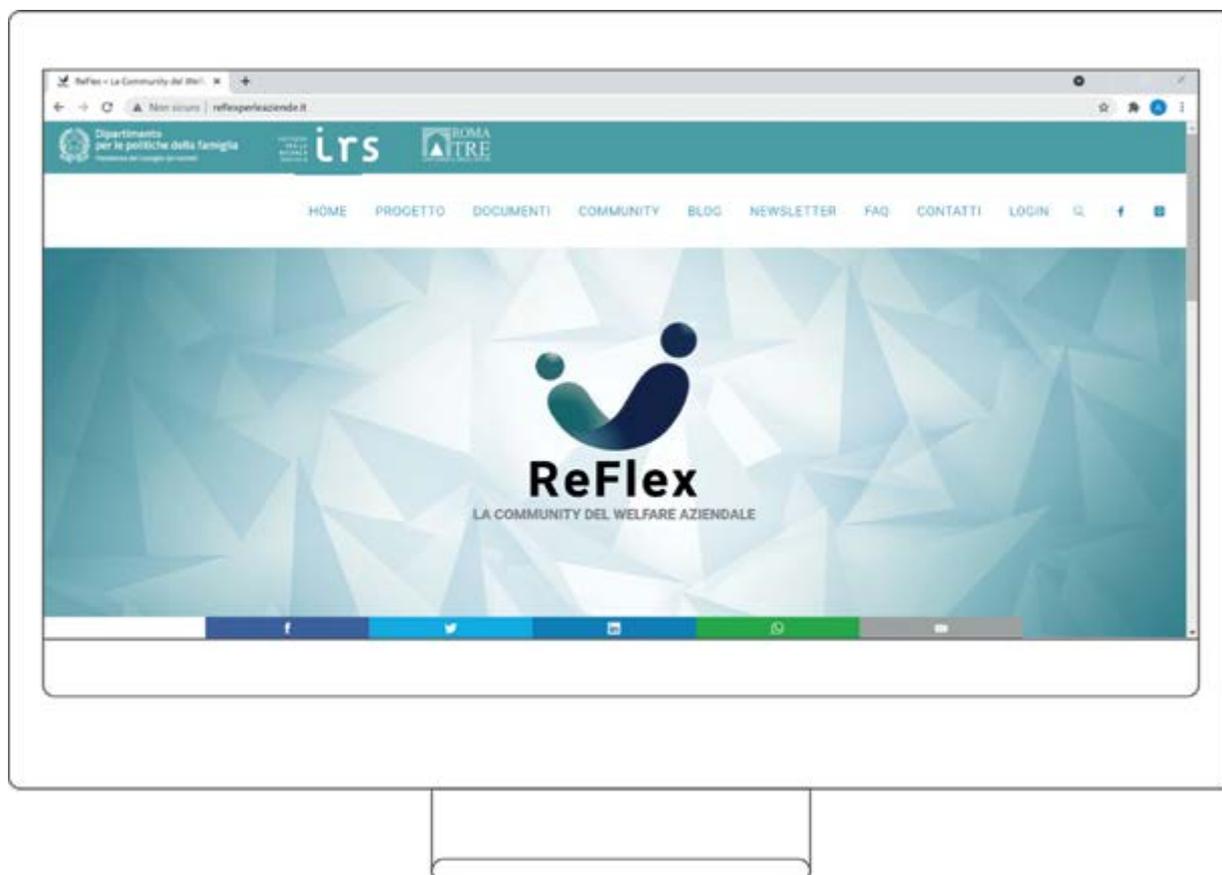
Attraverso una programmazione informatica si crea la rete neurale e l'algoritmo di apprendimento. Per insegnare alla rete a risolvere un problema occorre un periodo di apprendimento: la rete deve infatti capire come comportarsi con l'input che riceve, poiché all'inizio essa non ha nessuna forma di conoscenza. Il concetto di conoscenza si riferisce quindi sia all'informazione fornita esplicitamente alla rete, sia alla modalità con la quale questa è decodificata per usi successivi.

## 2. Il progetto REFLEX e la community del welfare aziendale: il percorso realizzato con le imprese

Tre sono i concetti fondamentali del machine learning:



Nell'ambito del progetto ReFlex è stato pertanto predisposto un software web-based (utilizzabile attraverso un generico browser) che offre una parte pubblica, nella quale vengono presentati gli obiettivi del progetto e disseminati i prodotti realizzati, ed una parte privata alla quale accedono solo gli utenti registrati che quindi accettano di partecipare alla community del progetto ReFlex, che, tra le altre funzioni, prevede una parte che funziona grazie al supporto dell'intelligenza artificiale.



## 2. Il progetto REFLEX e la community del welfare aziendale: il percorso realizzato con le imprese

La piattaforma è *responsive*, ossia si adatta allo schermo del dispositivo che si sta utilizzando. Ad esempio, su un cellulare sia avrà la seguente schermata:



Il *task* principale della piattaforma è la facilitazione dello scambio di informazioni e, grazie al supporto dell'intelligenza artificiale, l'accesso a modelli previsionali in relazione alle possibili misure e servizi di welfare aziendale che potranno essere suggeriti alle diverse aziende che ne faranno utilizzo.

L'intelligenza artificiale sviluppata per il presente progetto impara, infatti, a fornire soluzioni di welfare a partire dalle *esperienze* (buone pratiche) delle aziende che fanno parte dalla community ReFlex. Da qui l'importanza di aumentare sempre più la dimensione degli utenti/aziende registrate che mettono a disposizione le loro iniziative e misure di welfare in modo da migliorare sempre di più la *performance* del sistema.

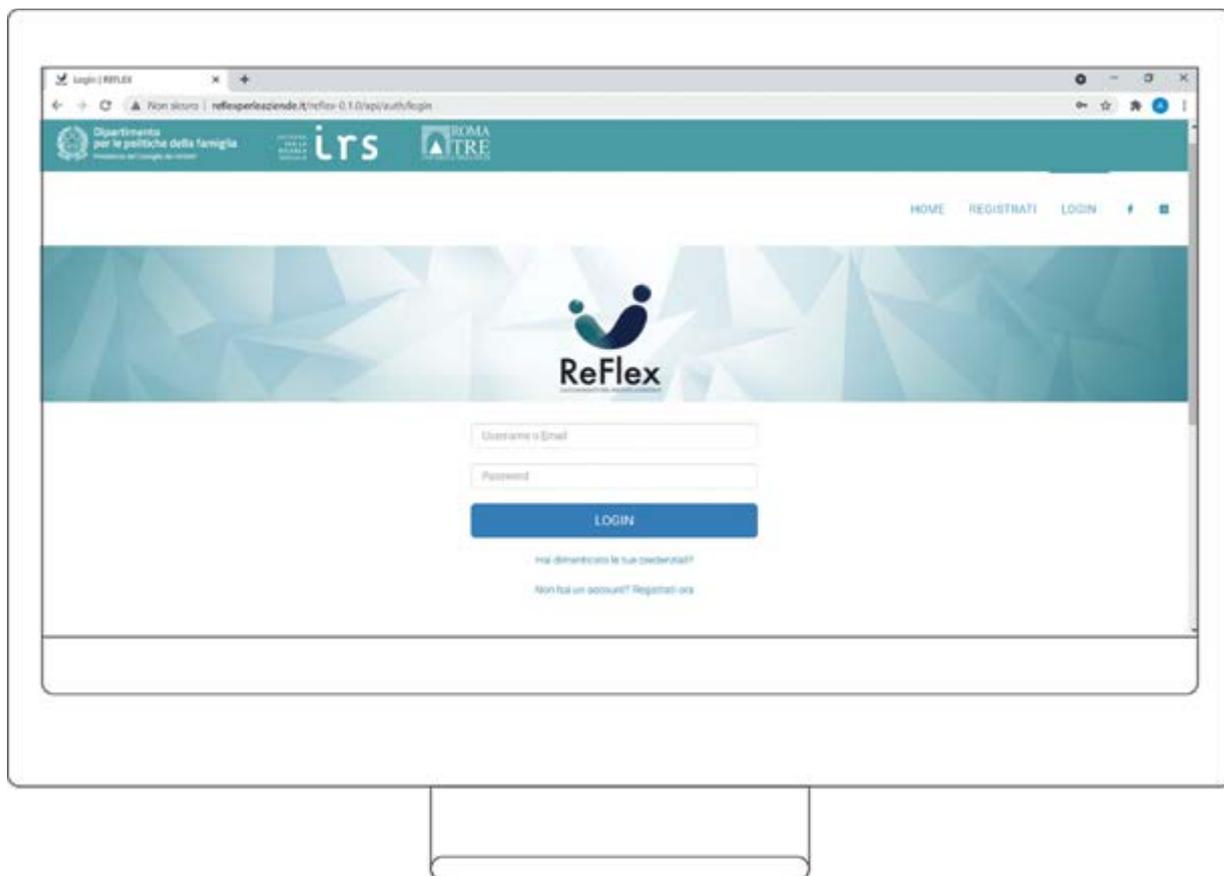
L'analisi delle iniziative proposte dalle aziende ha permesso di costruire un vocabolario di frasi, che vengono costruite dall'intelligenza artificiale con la descrizione dell'iniziativa proposta. Una volta selezionato l'insieme di aziende simili (per contesti socioeconomici, attività e caratteristiche dei dipendenti), vengono utilizzate delle reti neurali per individuare le iniziative più adatte. Le parole chiave eventualmente inserite vengono usate da un sistema di inferenza per selezionare ulteriormente le risposte.

Nella parte pubblica del sito vengono ripotati tutti i dettagli inerenti il progetto, tra cui la sua durata, i partner e gli obiettivi. Vengono, inoltre, resi disponibili i documenti di ricerca elaborati durante il progetto e che riassumono i risultati fondamentali raggiunti.

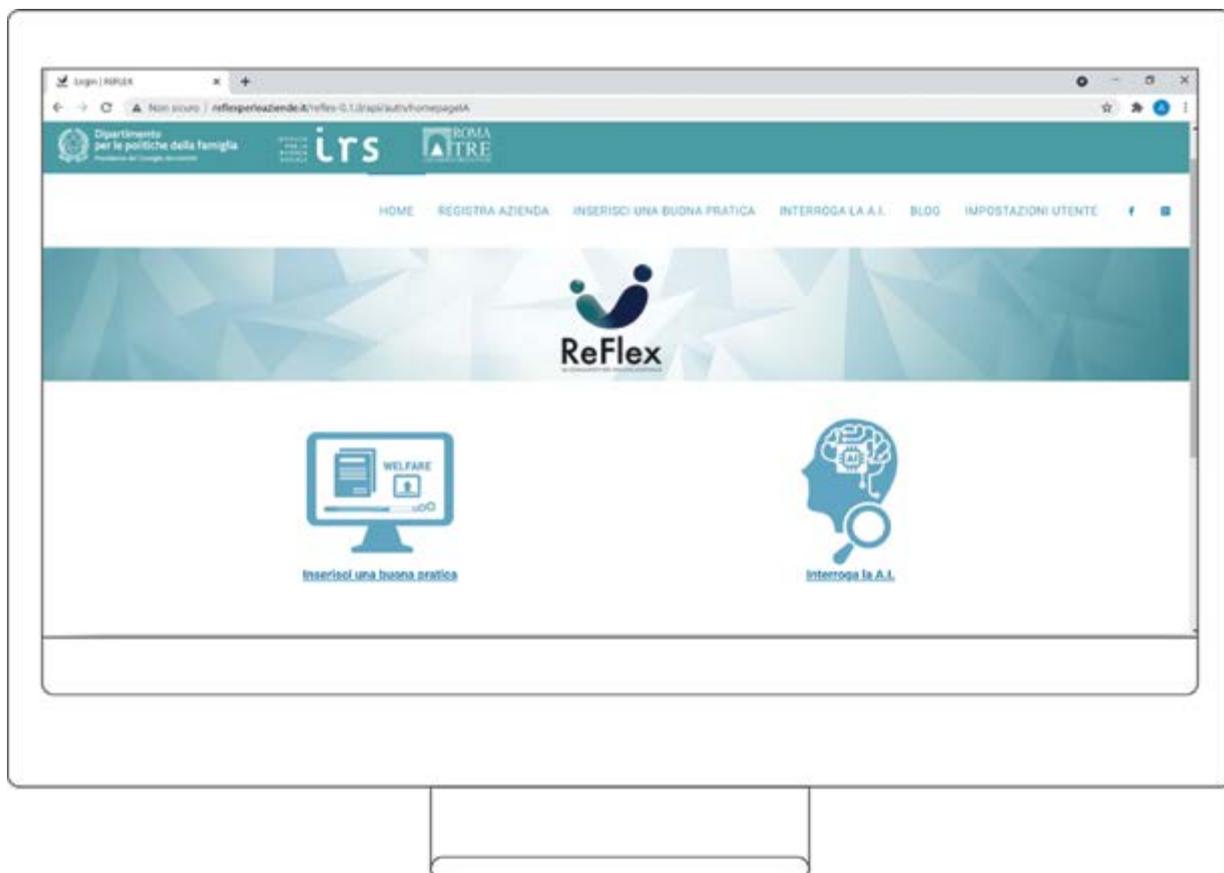
È stata inoltre predisposta una pagina dedicata alla community: lo scopo di questa pagina all'interno dell'area pubblica del sito ha esattamente lo scopo di invitare i visitatori del sito a registrarsi al sito stesso in modo da partecipare alla community di Reflex, che permette non solo di interrogare l'intelligenza artificiale, ma anche di interagire con il resto della community tramite il blog e le altre attività dedicate.

La registrazione alla piattaforma permette infatti l'accesso all'area privata. Una volta effettuata la registrazione, è possibile entrare nell'area privata attraverso il login.

## 2. Il progetto REFLEX e la community del welfare aziendale: il percorso realizzato con le imprese



Nell'area privata, come già anticipato, è possibile, oltre che visionare i propri dati ed interagire con gli articoli del blog registrare un'azienda, inserire una buona pratica ed interrogare l'intelligenza artificiale.



## 2. Il progetto REFLEX e la community del welfare aziendale: il percorso realizzato con le imprese

La procedura di inserimento della buona pratica è in modalità guidata, permettendo così a tutti gli utenti di inserire i dati in modo corretto e uniforme tra loro. Il form predisposto ripresenta la classificazione utilizzata per la mappatura delle misure ed iniziative di welfare aziendale presentata nei paragrafi precedenti.

La risposta dell'intelligenza artificiale si presenta in maniera tale da sembrare restituita da un umano: non è ripetitiva, è discorsiva, ed alterna al testo dati numerici, riprende frasi elaborate dalla descrizione fornita dalle aziende sulle misure ed iniziative proposte oltre che rimandare alle schede predisposte per la presentazione delle stesse.

Si tratta di un sistema pensato per evolvere, cioè man mano che nuove aziende si registreranno ed inseriranno le loro buone pratiche, queste saranno utilizzate dalla parte dell'intelligenza artificiale basata sul machine learning per addestrarsi ulteriormente in modo da fornire risposte via via sempre più adeguate. Come già sottolineato, la crescita della community è importante anche per consentire all'intelligenza artificiale di evolversi sulla base dei dati delle aziende e delle loro buone pratiche.



# **IL RACCONTO DELL'ESPERIENZA REALIZZATA**

**CAPITOLO 3**

Durante gli oltre due anni di sviluppo delle attività, e nonostante l'avvento della pandemia, il progetto ReFlex ha raggiunto risultati di particolare rilievo, rafforzando il legame tra settore pubblico e privato perché le politiche di welfare aziendale siano sempre più diffuse, a beneficio delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie.

Attraverso azioni mirate, il progetto ha offerto un importante contributo alla costruzione di un modello di welfare aziendale in grado di fungere da punto di riferimento per tutte le imprese del Paese. Le azioni sono state tese al superamento del divario di genere attraverso lo studio, la promozione, la realizzazione e la condivisione di iniziative capaci di favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, con una partecipazione più equilibrata agli impegni di cura familiare e un supporto più efficace alla genitorialità.

Il progetto ReFlex ha lavorato su un welfare aziendale moderno e dinamico, attraverso azioni calibrate su diverse aree di intervento, mostrando una maggiore sensibilità verso i diritti della famiglia e delle donne più in particolare, con ricadute positive individuali, familiari e di sviluppo economico collettivo.

Nella logica win-win che è alla base del progetto ReFlex, inizialmente le imprese aderenti sono state coinvolte nell'articolata e intensa attività di ricerca (e studio) che ha consentito di mappare le già numerose iniziative che queste realtà hanno messo in piedi per rispondere ai fabbisogni reali delle imprese nell'ambito del welfare aziendale e più specificatamente della conciliazione della vita lavorativa con la vita privata o il supporto alla genitorialità.

Successivamente le imprese hanno sfruttato a pieno le occasioni offerte dal progetto per esprimere le proprie esigenze legate alle politiche di welfare aziendale, anzitutto nell'ambito dei workshop e laboratori tematici che sono stati organizzati e di cui si è trattato nel capitolo precedente: incontrarsi (seppure in modalità remota a causa delle restrizioni legate alla pandemia) ha permesso alle imprese di scambiare le proprie esperienze e buone pratiche, dando vita a una vera e propria rete di aziende che consenta di promuovere le specificità di ciascuno, valorizzando al meglio il know-how già presente e favorendo il confronto che può dar vita a nuove risposte ai problemi quotidiani.

## 3.1 LA VOCE DELLE AZIENDE COINVOLTE: IL PROGETTO VIDEO "IL FICCANASO"

A corollario di queste attività il progetto ReFlex ha puntato su una modalità comunicativa specifica per raccontare quanto emerso nel corso di una costante ed intensa attività di costruzione della rete delle aziende impegnate: la realizzazione di materiale video.

ReFlex lo ha previsto per dare ancora una volta voce e sostanza alle tante iniziative messe in campo dalle aziende e che rispondono concretamente alle esigenze di conciliazione delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie.

Il linguaggio visivo può raccontare al meglio le buone pratiche di welfare aziendale che già sono attive sul territorio italiano (individuate fra quelle mappate nella prima parte del progetto), e in particolare fra la rete delle aziende che hanno aderito a ReFlex. Una "narrativa" che può contribuire a promuovere le stesse iniziative e misure anche fra altre realtà che operano nel Paese. Un modo per dire: "Questo si può fare! E produce ottimi risultati sia per le aziende che per le lavoratrici ed i lavoratori che in queste imprese lavorano".

### 3. Il racconto dell'esperienza realizzata



Il progetto video che è stato pertanto realizzato da IRS - Istituto per la Ricerca Sociale, ha attinto allo stile del reportage, termine che proviene dal giornalismo francese e si riferisce specificatamente ad uno dei generi della scrittura giornalistica. Il termine reportage indica un articolo in cui viene privilegiata la testimonianza diretta. Ed è proprio stato questo lo spirito che ha mosso la realizzazione dei video di disseminazione del progetto.

Nello specifico è stata realizzata una miniserie di cinque episodi che si sviluppano grazie alla iniziativa di un cronista, un corrispondente, un inviato speciale, incaricato dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia. Si tratta di un giovane informato e curioso, che si muove in una realtà che conosce o crede di conoscere bene e si mette in viaggio per scoprire come stanno cambiando le imprese italiane e, più in generale, il mondo del lavoro. Nel suo viaggio incontra persone che in azienda ricoprono ruoli diversi e sono portatori di vissuti diversi. Con loro tocca alcuni tra i punti chiave del progetto ReFlex, privilegiando per l'appunto la loro testimonianza diretta. Le persone che incontra lungo il suo "viaggio" lo aiutano a esplorare questo mondo conosciuto e che, tuttavia, non manca di svelare qualche sorpresa. Al centro delle "incursioni" de "Il ficcanaso" sono le testimonianze di welfare aziendale, l'armonizzazione tra vita lavorativa e vita privata, il supporto alla genitorialità, le azioni concrete a beneficio dei lavoratori, delle lavoratrici e delle loro famiglie.

Il progetto di video reportage è iniziato con la selezione di un gruppo di imprese, a partire dalle candidature spontanee ricevute dal Dipartimento per Politiche della Famiglia nell'ambito di una call for interest.

Una troupe leggera, composta da "il ficcanaso" e un videomaker al seguito, è entrata nelle aziende per una giornata di lavoro. Seguendo una fitta agenda di incontri pianificati, le telecamere hanno ripreso incontri, dialoghi, luoghi e situazioni. Tutto in presa diretta.



### 3. Il racconto dell'esperienza realizzata

Lo stile dei video-racconti è caratterizzato da immagini dinamiche, da una fotografia “sporca”. Le persone che parlano sono microfionate, ma c'è anche molto audio ambiente. Il tono è colloquiale, leggero ma intimo. Il montaggio, lineare come il girato e suddiviso in “episodi”, si presta a essere riproposto in eventi pubblici con il reporter, “il ficcanaso” che racconta l'esperienza attingendo alle immagini del video-racconto. I protagonisti sono sei, sette dipendenti per ciascuna delle aziende che hanno contribuito alla realizzazione del progetto video, scelti su base volontaria, ma facendo attenzione a coprire tutti i livelli del processo produttivo o le facilities interessanti ai fini del video-racconto.

I temi trattati nelle cinque clip realizzate sono danno voce alle questioni che il progetto ReFLex ha considerato più rilevanti nell'ambito del tema della conciliazione vita privata vita lavorativa e supporto alla genitorialità.

Il primo episodio racconta di un momento che sicuramente stravolge tutti gli equilibri: la maternità. La voce dei protagonisti racconta di come è andato il rientro al lavoro, di come l'azienda ha supportato la mamma nella ridefinizione della propria posizione lavorativa e di come ha raccolto e valorizzato la crescita personale ed i cambiamenti legati a questo periodo della vita di una persona come motivo di crescita sul versante professionale.

Il secondo episodio dà voce al ruolo dell' “altro”, di chi sta al fianco della mamma e di come nella redistribuzione del carico di cura all'interno della coppia, assume un ruolo cruciale la corresponsabilità dell'altro genitore.

La terza clip ripercorre come cambiano i bisogni durante la vita di un lavoratore e come le esigenze di conciliazione seguono questo cambiamento: dal ruolo del genitore, alla ridefinizione dei tempi per seguire le mutate esigenze delle figlie e dei figli che crescono, fino ad arrivare alle esigenze di conciliazione non strettamente legate alle dinamiche dei figli.

Il quarto video tratta il tema del “prendersi cura dell'altro” in senso ampio: si parte dalla genitorialità per arrivare ai caregiver.

L'ultimo episodio racconta il tema della flessibilità un po' più a tutto tondo: sicuramente quella attuata dalla lavoratrice e dal lavoratore per rispondere alle esigenze dell'azienda, ma anche quella che ha l'azienda per contribuire al benessere delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori.

Le cinque clip sono quindi un vero e proprio viaggio nelle aziende italiane che stanno ripensando il welfare aziendale... indubbiamente anche a seguito della pandemia.

## 3.2 BREVI CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Negli ultimi anni il tema della conciliazione tra famiglia e lavoro ha assunto un ruolo sempre più importante nella società moderna dell'Unione Europea e dei singoli Paesi comunitari, consapevoli dei vantaggi che apporta alle persone un virtuoso sistema di welfare aziendale. Significativi sono infatti gli effetti positivi, sia sulla produttività economica che sul benessere familiare.

Inoltre, pur in assenza di informazioni al momento sufficienti e sufficientemente attendibili, si può immaginare che la pandemia di Covid-19 avrà un forte impatto (non necessariamente negativo) sul sistema di welfare nazionale nelle sue diverse forme: pubblico, privato, aziendale. La crisi sociale ed economica alla quale con buona probabilità si assisterà, potrà trovare nelle imprese un attore non solo fondamentale per l'economia, ma anche per la ricostruzione di un sistema di welfare che aiuti le comunità locali e lo Stato nel non facile compito di riadeguare strutture e servizi alle nuove sfide sanitarie non più rappresentate solo dall'invecchiamento della popolazione e dal calo demografico, ma anche dal possibile ripetersi di fenomeni di natura pandemica.

Il 2021 e il 2020 sono infatti stati anni difficili per le aziende italiane, investite da una crisi senza

precedenti. La reazione alla pandemia ha però impresso un salto di qualità al welfare aziendale, ampliando il numero delle imprese attive, arricchendo il range delle iniziative adottate e, soprattutto, generando una nuova consapevolezza del ruolo sociale delle imprese.

Il welfare aziendale ha sempre svolto la funzione di acceleratore nelle situazioni di crisi, sia per le imprese che per i loro dipendenti. Anche dopo il Covid-19 il suo obiettivo deve restare lo stesso, ma in un nuovo scenario, con dinamiche che richiedono un approccio diverso. I bisogni cambiano e anche le risposte dovranno accompagnare questa evoluzione. La pandemia da Covid-19 ha rivoluzionato il mondo del lavoro, ma soprattutto ha reso evidente alle aziende che è impossibile fare profitto a lungo termine senza tutelare la salute e il benessere dei propri dipendenti. Il tema del lavoro sarà un grande banco di prova per il post-epidemia. Rispetto alle precedenti crisi, questa volta non si tratterà semplicemente di salvarlo, ma di rilanciarlo come valore individuale e collettivo.

Il progetto ReFlex si è trovato ad agire proprio in questo scenario, e proprio in questo contesto ha coinvolto direttamente le aziende (grandi e piccole) aderenti e altre che si sono aggiunte lungo il percorso, entrando a fare parte della community del progetto.

Con queste si sono condivise misure in grado di rispondere ai bisogni reali delle persone. Misure che sono state il risultato di un attento lavoro di studio e ricerca, di analisi dei fabbisogni delle imprese e di progettazione di strumenti a loro vicini in materia di conciliazione e supporto alle famiglie. Strumenti e iniziative che vanno dal più comune smart working, risorsa importante che in momenti come quello emergenziale legato alla pandemia ha mostrato e continua a mostrare tutti i suoi vantaggi, alla creazione di una community tra le imprese con l'obiettivo di favorire l'analisi di casi di studio, il monitoraggio e la valutazione di esperienze consolidate, lo scambio di buone pratiche ed esempi virtuosi replicabili in realtà territoriali o produttive simili, passando per una applicazione digitale che sfrutta l'intelligenza artificiale consentire a tutte le aziende interessate di avere accesso a modelli previsionali in relazione alle possibili misure e servizi di welfare aziendale che potranno essere suggeriti alle diverse aziende che ne faranno utilizzo.

L'obiettivo perseguito è stato proprio quello di fungere da volano ai progetti di welfare aziendale, attraverso la promozione di nuovi strumenti di welfare aziendale per favorire l'armonizzazione tra vita lavorativa e vita personale, un tema assai importante che ha visto crescere in maniera rilevante la sua risonanza mediatica anche e soprattutto a seguito della pandemia.

La conciliazione vita-lavoro ha rappresentato in passato e rappresenta oggi più che mai una delle linee d'azione prioritarie del Dipartimento per le Politiche della Famiglia.

Il progetto ReFlex ha quindi rappresentato un'importante occasione per ravvivare la collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e il settore delle aziende private in materia di welfare aziendale e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, soprattutto nell'ottica dei servizi innovativi per la conciliazione vita-lavoro a beneficio dei dipendenti e delle loro famiglie. Collaborazione da cui entrambe le parti possono trarre beneficio. La Pubblica Amministrazione, infatti, si trova spesso ad attuare interventi in materia di conciliazione che rappresentano un grande passo in avanti per i propri dipendenti, ma che le grandi aziende private hanno già attuato da tempo e che si sono oramai evoluti dando origine a servizi per le lavoratrici e i lavoratori che vanno ben oltre il semplice orario flessibile o il telelavoro e che includono anche i servizi alle famiglie in senso più ampio. D'altro canto, il progetto ReFlex ha offerto un importante contributo per la diffusione tra le aziende, anche le più piccole – la cultura della conciliazione vita-lavoro e dei servizi di welfare aziendale, in ottica di incremento del benessere delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie e, di conseguenza, della produttività sul lavoro.

L'obiettivo del progetto, ovvero la sistematizzazione del proficuo scambio di buone pratiche tra il settore pubblico e il mondo aziendale, potrà pertanto contribuire in maniera significativa all'elaborazione di nuove strategie e strumenti per favorire la conciliazione vita-lavoro nelle aziende di tutte le dimensioni.

Questo rapporto, predisposto nell'ambito del progetto ReFlex coordinato dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, è stato realizzato da:

IRS – Istituto per la Ricerca Sociale anche grazie al contributo dell'Università Roma Tre, partner del progetto ReFlex.

Si ringraziano le aziende aderenti al progetto ReFlex: Agorà Consorzio Soc. Coop. Sociale, Altromercato Impresa Sociale Soc. Coop., American Express Service Europe Limited, Artsana S.p.A., Banca del Piemonte, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, BNL - Gruppo BNP Paribas, BPER Banca, CADIAI, Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., Cooperativa Betania, Cooperativa Servizi Sanitari – CSS, D. Lazzaroni & C S.p.A., Esselunga S.p.A., Gemos Soc. Coop., Gruppo Cooperativo CGM, Hera S.p.A., Iccrea Banca, Intesa San Paolo S.p.A, La Nuvola Soc. Coop. Sociale, IGT, Mellin S.p.A., Merck Serono SpA, NEP S.r.L. Unipersonale, Nestlè Italiana S.p.A., Proodos Consorzio Coop. Sociali, PTTB - Progetto Traduzione Talmud Babilonese, Snam S.p.A., Soc. Coop. Soc. di Solidarietà Promozione Lavoro, TIM S.p.A., Unicredit, UnipolSai Assicurazioni, Yoox net-a-Porter Group.

Si ringraziano, inoltre, per i contributi offerti ai workshop del progetto ReFlex: ABI, AIWA, Consorzio Consolida - Progetto Valoriamo, Ente Bilaterale Veneto FVG - WelfareNet, INNOVA Srl, Jointly, Rete GIUNCA, Unione Italiana Cooperative, Comune di Milano - WeMi.

Un ringraziamento particolare, infine, a Davide Coero Borga, regista dei video-racconti, ed al suo staff.

